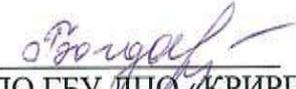


Департамент образования и науки Кемеровской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Кузбасский региональный институт развития профессионального образования»
Факультет повышения квалификации и переподготовки
работников профессионального образования
Кафедра менеджмента и экономики

«Согласовано» 
Декан ФПКиПРПО ГБУ ДПО «КРИПО»
Л. А. Богданова

«Утверждаю» 
Ректор ГБУ ДПО «КРИПО»
Е. Л. Руднева



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

***«Подготовка управленческих команд профессиональных
образовательных организаций, обеспечивающих качество
подготовки квалифицированных рабочих и специалистов для
Кемеровской области»***

Кемерово 2017

Программа рассмотрена
на заседании кафедры менеджмента
и экономики
протокол №__ от «__»_____2017 г.
зав. кафедрой менеджмента и
экономики

 Е.А. Морозова

I. Общая характеристика программы

Актуальность

Современный этап развития образования отличается высоким уровнем динамичности. Образовательные организации должны своевременно реагировать на перемены, обусловленные модернизацией системы образования в целом и профессионального образования, в частности (внедрение и реализация Федеральных государственных образовательных стандартов, разработка и внедрение профессиональных стандартов, организация деятельности ПОО по подготовке кадров, отвечающих приоритетам общероссийского (ТОП-50) и регионального (ТОП-РЕГИОН) развития).

Каждая образовательная организация должна быть готова к освоению новшеств, к стратегическим и тактическим изменениям. Способность организации к изменению - ключевой фактор, определяющий ее успех в краткосрочной и долгосрочной перспективе, что обуславливает необходимость совершенствования процесса управления образовательной организацией, приобретения новых управленческих компетенций у ее руководящего состава.

Результативность организационных перемен зависит от людей, работающих в учреждении, от управляющей команды. Поэтому в теории и практике управления образовательными организациями на первый план выходит задача формирования эффективной управленческой команды. Интерес к командному управлению в образовательных организациях связан со следующими тенденциями:

- возростание требований к руководителям в связи с изменением в экономике, менеджменте;
- поиск руководителями педагогического коллектива новых путей эффективного управления при организации образовательного процесса в современных условиях;

- усложнение и увеличение структурного и функционального состава современных профессиональных образовательных организаций.

Эффективность развития любой образовательной системы зависит именно от управления, так как управление образовательным процессом есть система целенаправленного воздействия руководителя образовательной организации на педагогический коллектив и обучающихся путем научно-обоснованного планирования, организации, контроля их деятельности, то есть оно осуществляется посредством реализации различных функций управления.

Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей, в частности, и перспективы развития профессионального образования в целом.

Из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде, ключевым фактором эффективной работы которой – способность каждого ее члена «работать на результат». Специалисты по управлению персоналом отмечают, что работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличения потенциала каждого и т.д.). Поэтому создание команды стратегических изменений становится одной из ключевых задач управления в высокоэффективных организациях. Собственно, наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Высокий темп развития социальных процессов в обществе и на производстве обуславливает актуальность создания высокоэффективного коллектива, работающего как единая команда.

Эта проблема является комплексной и возникает на трех основных уровнях: на уровне управления коллективом, на уровне психологической совместимости членов коллектива и его руководителя, на уровне

результативности деятельности сформированного коллектива, работающего как команда единомышленников.

Программа разработана в соответствии с основными положениями следующих документов:

1. Федеральный Закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.10.2013 № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании»;
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 апреля 2013г. №148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;
5. Методические рекомендации по обеспечению в субъектах Российской Федерации подготовки кадров по 50 наиболее востребованным и перспективным специальностям и рабочим профессиям в соответствии с международными стандартами и передовыми технологиями;
6. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"»;
7. Профессиональный стандарт "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования"(приказ министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 года № 608н);
8. Письмо Департамента образования и науки Кемеровской области от 14.02.2017 г. № 867/09 «О проведении курсов повышения квалификации

«Подготовка управленческих команд профессиональных образовательных организаций, обеспечивающих качество подготовки квалифицированных рабочих и специалистов для Кемеровской области».

Программа рассчитана на оказание помощи руководящим работникам профессиональных образовательных учреждений по созданию команд, обеспечивающих качество подготовки квалифицированных рабочих и специалистов.

Цель реализации программы: совершенствование профессиональных компетенций, необходимых руководителям и управленческим командам профессиональных образовательных организаций для эффективного управления в условиях модернизации профессионального образования

Задачи реализации программы

- включение директоров, управленческих команд ПОО СПО в актуальную ситуацию изменений в сфере профессионального образования и подготовки кадров;
- организация деятельности управленческих команд по актуальным проектам развития ПОО в соответствии с современными изменениями в сфере профессионального образования;
- тренировка и оценка (ассесмент) управленческих компетенций членов управленческой команды.

Категория слушателей: директора, заместители директора ПОО СПО Кемеровской области.

К освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

Планируемые результаты обучения

Программа направлена на совершенствование следующих профессиональных компетенций

ПК 1	Формировать команду по управлению изменениями в профессиональной образовательной организации
Практический	ПО 1.1. Формирование команды по управлению изменениями в

опыт	профессиональной образовательной организации, способной реагировать на происходящие изменения в профессиональном образовании и на рынке труда.
Умения	<p>У 1.1. Определять необходимость и целесообразность для формирования команд по управлению изменениями, создавать соответствующие условия. Анализировать деятельность членов управленческой команды. Выявлять потребности в развитии и обучении членов команды.</p> <p>У 1.2. Оценивать реальные и потенциальные возможности членов команды.</p> <p>У 1.3. Планировать деятельность по управлению образовательной организацией.</p> <p>У 1.4. Применять действующие стандарты и нормативно-правовую документацию.</p> <p>У 1.5. Координировать работу управленческой команды, педагогического коллектива.</p> <p>У 1.6. Оценивать кадровую ситуацию и кадровые риски.</p> <p>У 1.7. Согласовывать индивидуальные интересы педагогических работников, руководителей функциональных направлений и структурных подразделений с целями и стратегией образовательной организации.</p>
Знания	<p>З 1.1. Методы, технологии обмена профессиональным опытом членов команд по управлению изменениями в целях повышения их профессионального уровня.</p> <p>З 1.2. Технологии, инструменты поощрения инициативы подчиненных.</p> <p>З 1.3. Принципы, методы, технологии повышения профессионального уровня членов команды.</p> <p>З 1.4. Принципы, методы, технологии, инструменты командной работы.</p> <p>З 1.5. Направления работы по созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.</p> <p>З 1.6. Принципы, методы, технологии, инструменты определения необходимых для работы в команде знаний, умений, личностных качеств.</p>
ПК 2	Управлять организационными изменениями и проектами развития в условиях модернизации профессионального образования
Практический опыт	ПО 2.1. Планирование и осуществление организационных изменений, выполнение задач и реализация проектов, направленных на повышение качества профессионального образования
Умения	<p>У 2.1. Планировать организационные изменения и отдельные мероприятия по повышению качества профессионального образования</p> <p>У 2.2. Проводить мероприятия по обеспечению выполнения образовательных программ и учебных планов.</p> <p>У 2.3. Владеть методами организации и проведения координирующих мероприятий в рамках выполнения конкретных программ и проектов развития образовательной организации.</p> <p>У 2.4. Владеть методами делового общения во взаимодействии со структурными подразделениями и с внешними организациями.</p> <p>У 2.5. Обеспечить ресурсную и административную поддержку руководителей проектов по мере необходимости.</p> <p>У 2.6. Вести обработку информации и принимать решения на ее основе.</p>
Знания	<p>З 2.1. Нормативно-правовая база в зоне профессиональной деятельности.</p> <p>З 2.2. Методы воздействия и убеждения, мотивирования членов</p>

	<p>команды, обеспечивающей реализацию поставленных задач.</p> <p>3 2.3. Принципы, методы, технологии, инструменты определения структуры организации, адекватной решению стратегических и тактических задач.</p> <p>3 2.4. Методы и порядок разработки прогнозов, перспективных и текущих планов, перспективы развития рынков труда и образовательных услуг.</p> <p>3 2.5. Уровень квалификации, потенциал, зоны ответственности каждого члена команды.</p> <p>3 2.6. Действующие положения по оплате труда и формы материального стимулирования.</p> <p>3 2.7. Принципы, методы, технологии, инструменты минимизации негативного влияния конфликтных ситуаций на индивидуальную, командную работу, работу организации в целом.</p> <p>3 2.8. Порядок разработки и утверждения перспективных и текущих планов работ.</p>
ПК 3	Организовывать взаимодействия ПОО со стейкхолдерами в целях повышения качества подготовки квалифицированных рабочих и специалистов
Практический опыт	П.О. 3.1. Установление партнерских отношений с заинтересованными сторонами, направленных на качественную подготовку квалифицированных рабочих и специалистов.
Умения	<p>У 3.1. Обосновывать преимущества партнерских отношений при реализации образовательных программ</p> <p>У 3.2. Строить эффективные отношения, быть способным к рефлексии, осуществлять сотрудничество и взаимодействие со стейкхолдерами.</p> <p>У 3.3. Принимать на себя социальные обязательства и этические ограничения в рамках партнерского взаимодействия.</p> <p>У 3.4. Анализировать эффективность деятельности партнеров, выработать предложения по корректировке их деятельности на основе оценки соответствия результатов с показателями и индикаторами достижения поставленных целей.</p> <p>У 3.5. Заинтересовывать партнеров в долгосрочном сотрудничестве.</p>
Знания	<p>З 3.1. Нормативно–правовая база в зоне профессиональной деятельности.</p> <p>З 3.2. Основы, принципы партнерских отношений с заинтересованными сторонами.</p> <p>З 3.3. Возможные направления и формы сотрудничества с различными стейкхолдерами.</p> <p>З 3.4. Методы оценки эффективности взаимодействия с партнерами по повышению качества подготовки квалифицированных рабочих и специалистов</p>

II. Содержание программы

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость (час)	Обязательные аудиторные занятия (час)				Форма контроля
			Всего	Лекции	Прак. занятия, семинары	Выездные занятия, стажировка	
1.	Управление организационными изменениями в условиях модернизации профессионального образования	30	30	6	24		Практическая работа
2.	Повышение эффективности взаимодействия ПОО с организациями реального сектора экономики	36	36	6	30		Практическая работа
3.	Участие ПОО в движении WSR как аспект управленческой деятельности	30	30	6	24		Практическая работа
4.	Презентация и защита проектов, «дорожная карта» реализации проектов	24	24		24		Защита итоговой работы
Итоговая аттестация		6	6		6		
Итого:		120	102	18	102		

2.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость (час)	Обязательные аудиторные занятия (час)				Форма контроля
			Всего	Лекции	Прак. занятия, семинары	Выездные занятия, стажировка	
1.	Управление организационными изменениями	30	30	6	24		Практическая работа

	условиях модернизации профессионального образования						(Шаблон устава проекта)
1.1.	тенденции развития профессионального образования	8	8	2	6		
1.2.	Управленческая команда (тренинг)	4	4		4		
1.3.	Управление изменениями	6	6	2	4		
1.4.	Управление проектами	12	12	2	10		
2.	Повышение эффективности взаимодействия ПОО с организациями реального сектора экономики	36	36	6	30		Практическая работа (разработка содержания конкретного проекта)
2.1.	Выстраивание новых отношений с социальными партнерами	9	9	2	7		
2.2.	МЦПК ПОО как ресурс модели профессиональной успешности личности	9	9	2	7		
2.3.	Практикоориентированность профессионального образования, дуальная форма обучения	9	9	2	7		
2.4.	Организация работы управленческой команды по разработке содержания конкретного проекта	9	9		9		
3.	Участие ПОО в движении WSR как аспект управленческой деятельности	30	30	6	24		Практическая работа (разработка содержания конкретного проекта)

3.1.	Организация движения WSR в ПОО. Внедрение стандартов и требований Ворлдскиллс Россия как один из факторов реализации приоритетного проекта «Образование» по направлению «Рабочие кадры для передовых технологий»	6	6	2	4		
3.2.	Роль управленческих команд в подготовке и организации демонстрационного экзамена по стандартам в рамках ГИА	12	12	4	8		
3.3.	Организация работы управленческой команды по содержанию конкретного проекта - «Организация движения WSR в ПОО»	12	12		12		
4.	Презентация и защита проектов, «дорожная карта» реализации проектов	24	24		24		Защита итоговой работы (Устав проекта)
4.1.	Организация работы управленческой команды по разработке Устава конкретного группового проекта	6	6		6		
4.2.	Информационно-коммуникационное обеспечение реализации проекта	6	6		6		
4.3.	Оценка управленческих компетенций членов управленческой команды (ассесмент).	6	6		6		
Итоговая аттестация		6	6		6		
Итого:		120	120	18	102		

Занятия с обучающимися по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации проводятся по расписанию.

Дополнительная профессиональная программа сформирована с учетом потребностей слушателей, новых тенденций в развитии профессионального образования и состоит из 4 модулей.

Из 120 часов программы 18 часов отведено на лекционные занятия 102 – на практические занятия.

2.3. Календарный учебный график

Нормативный срок освоения программы: 2017/18 уч. г.

Режим обучения: 6-8 часов в день

Трудоемкость обучения: 120 час.

Форма обучения: очная.

2.4. Рабочие программы модулей

Модуль 1. Управление организационными изменениями в условиях модернизации профессионального образования (30 ч.)

Осваиваемые ПК: ПК 1, ПК 2

Практический опыт: ПО 1.1.

Умения: У 1.1., У 1.2., У 1.3., У 1.4., У 1.5. У 1.6., У 1.7.

У 2.1, У 2.2., У 2.3., У 2.5, У 2.6.

Знания: З 1.1., З 1.2., З 1.3., З 1.4., З 1.5., З 1.6.

З 2.1., З 2.2., З 2.3., З 2.4, З 2.5., З 2.6., З 2.7., З 2.8.

Тема 1.1. Тенденции развития профессионального образования (8 ч.)

Развитие системы профессионального образования в России и за рубежом. Образовательные системы России и зарубежных стран. Структуры образовательных систем России и зарубежных стран. Основные характеристики систем профессионального образования. Сопоставительный анализ систем профессионального образования России и зарубежных стран. Образовательные реформы в системе профессионального образования.

Повышение качества образования как основной тренд развития профессионального образования. Национальная система оценки качества профессионального образования. Основы проектирования системы управления качеством процесса обучения. Сертификация качества процесса обучения. Понятие качества профессионального образования. Субъекты сертификационной деятельности. Цели и структура нормативных требований к качеству процесса обучения. Требования к системе управления качеством образовательной организации. Разработка процессов и процедур обеспечения и мониторинга качества. Методы обеспечения и управления качеством. Построение организационной структуры управления качеством. Группировка объектов управления качеством. Создание системы документации качества. Самооценка на основе рейтинговой модели качества.

Направления развития профессионального образования. Направления развития системы подготовки рабочих кадров и специалистов и формирования прикладных квалификаций: новое управление; новая кадровая политика; новые подходы к привлечению студентов; новая инфраструктура.

Тема 1.2. Управленческая команда (тренинг) (4 ч.)

Тренинг включает в себя несколько тематических блоков:

1. Основы формирования команды
2. Методы командной коммуникации

3. Генерация проектных идей

В результате тренинга у участников сформируется представление о предназначении команды, ее плюсах и минусах; методах и стадиях формирования команды и управления этим процессом; о лидерстве и методах развития лидерского потенциала, понимание необходимости различных ролей и встраивания сотрудников с разными ролями в командную работу; знание специфической командной коммуникации, умение пользоваться методикой беседы с конфликтующими сторонами, создавать план формирования команды.

Также будут сформированы несколько проектных идей, основанных на уникальности образовательного учреждения.

Тренинг построен на основе современных интеллектуальных моделей, практической работы с индивидуальными задачами участников, дискуссии и тренировочных упражнений.

Тема 1.3. Управление изменениями (6 ч.)

Сущность организационных изменений. Организационные изменения: понятие, типология. Факторы, вызывающие необходимость изменений. Принципы управления изменениями. Оценка необходимости организационных изменений. Оценка готовности организации к изменениям. Модель сдерживающих и движущих сил К. Левина и ее практическое значение. Риски управления изменениями.

Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений. Теории «О» и «Е» проведения изменений. Стратегии начала организационных изменений. Стратегии революционных и эволюционных изменений. Влияние организационной культуры на управление изменениями.

Формирование управленческой команды проекта организационных изменений. Необходимость формирования команды по управлению изменениями. Профессиональный состав команды. Требования к

личностным и профессиональным качествам членов команды. Типы ролей в команде. Роль внешних консультантов.

Управление сопротивлением изменениям. Понятие сопротивления изменениям. Уровни, виды, формы проявления сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Формирование плана приверженности изменениям.

Тема 1.4. Управление проектами (12 ч.)

Объекты проектного управления. Понятие проекта и проектного управления. Цель проектного управления. Отличие операционного и проектного управления. Международные ассоциации и стандарты управления проектами. Цели и проблемы реализации проектов. Отличительные черты проекта. Основные понятия в управлении проектами: операция, проект, программа. Управления процессами и управление проектами. Характеристики проекта: новизна, неопределенность, риски. Портфель проектов в организации. Классификация проектов. Жизненный цикл проекта.

Субъекты управления проектами. Участники проекта и заинтересованные стороны. Руководитель проекта. Команда проекта. Организационная структура. Функциональная структура. Проектная структура. Матричная структура. Сравнение различных структур. Принципы выбора организационных структур. Российская система сертификации специалистов и руководителей в области проектного управления. Личный опыт реализации проектов.

Процессы и функции управления проектами. Группы процессов управления проектом. Функции управления проектами. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы организации исполнения. Процессы контроля. Процессы завершения проектов.

Формы и методы контроля освоения модуля I

По итогам освоения модуля слушатели формируют команду для выполнения групповой работы «Разработка проекта программы развития ПОО *по одному из направлений*», определяются с темой проекта и приступают к подготовке Устава проекта, ориентируясь на Методические рекомендации по подготовке и защите итоговой работы.

Слушатели могут выбрать тему (направленность) проекта из предложенного списка или определить ее самостоятельно (см. раздел IV).

По итогам первого модуля обучения должны быть сформулированы ***название проекта, его аннотация, автор и команда проекта, цель и задачи.***

Модуль 2. Повышение эффективности взаимодействия ПОО с организациями реального сектора экономики (36 ч.)

Осваиваемые ПК: ПК 2, ПК 3

Практический опыт: ПО 2.1., ПО 3.1.

Умения: У 2.4.

У 3.1., У 3.2., У 3.3, У 3.4., У 3.5.

Знания: З 3.1., З 3.2., З 3.3., З 3.4., З 3.5.

Тема 2.1. Выстраивание новых отношений с социальными партнерами (9 ч.)

Социальное партнерство: содержание и правовое обеспечение. Теоретико-методологические основы социального партнерства. Принципы, системы и механизмы социального партнерства. Нормативно-правовая база социального партнерства в сфере образования. Требования ФГОС и

профессиональных стандартов к взаимодействию учреждений СПО с работодателями и другими партнерами.

Субъекты и механизмы социального партнерства. Роль различных субъектов социального партнерства в сфере профессионального образования в повышении качества подготовки квалифицированных кадров и специалистов. Формы и методы партнерских отношений и способы их организации. Участие работодателей в подготовке кадров. Методы мотивирования предприятий реального сектора экономики к партнерскому взаимодействию с организациями СПО.

Управление и социальное партнерство. Управленческие основы регулирования партнерских отношений в системе профессионального образования. Участие общественности в управлении ПОО через попечительские, наблюдательные, консультационные, управленческие, общественные советы. Участие работодателей в оценке качества профессионального образования. Независимая оценка качества образования. Общественная аккредитация образовательных организаций и профессионально-общественная аккредитация образовательных программ.

Тема 2.2. МЦПК ПОО как ресурс модели профессиональной успешности личности (9 ч.)

Многофункциональные центры профессиональных квалификаций: сущность, предназначение. Понятие МЦПК ПОО и его роль в формировании профессиональной успешности личности. Нормативно-правовое обеспечение функционирования МЦПК ПОО. Личное портфолио как результат профессиональной успешности.

Проектирование и создание МЦПК ПОО. Базовая структура территориально-отраслевого образовательного кластера. Концепция создания МЦПК ПОО. Формирование ресурсов, механизмов и условий для

функционирования МЦПК ПОО. Показатели эффективности и риски в работе МЦПК ПОО. Управление деятельностью МЦПК ПОО.

Тема 2.3. Практикоориентированность профессионального образования, дуальная форма обучения (9 ч.)

Практикоориентированность профессионального образования.

Современные тенденции в ориентации профессионального образования на практическую деятельность. Профессиональные стандарты как основной фактор практикоориентированности профессионального образования. Профессиональные стандарты и ФГОС. Обеспечение соответствия образовательных программ СПО профстандартам и ФГОС.

Система учета требований работодателей при разработке и реализации модульных программ профессионального обучения.

Необходимый уровень навыков и квалификаций выпускников. Современные квалификационные характеристики на профессии. Требования, предъявляемые работодателем к качеству выполнения предусмотренного стандартом перечня работ. Мониторинг требований работодателей: виды, пути выявления, алгоритм оценки. Оценка удовлетворённости работодателей качеством подготовки выпускников: цели, методы, инструменты, организация оценки. Использование результатов оценки удовлетворённости работодателей в деятельности образовательного учреждения. Типичные проблемы оценки удовлетворённости работодателей. Оптимизация профессионально-квалификационной структуры подготовки специалистов.

Дуальная форма обучения в системе СПО. Сущность дуальной формы обучения при подготовке квалифицированных рабочих и специалистов. Организация и реализация практиориентированных дуальных образовательных программ. Преимущества, проблемы и перспективы развития дуальной формы обучения.

Тема 2.4. Организация работы управленческой команды по разработке содержания конкретного проекта (9 ч.)

Управленческая команда. Понятие, признаки команды. Состав, потенциал управленческой команды. Должностные инструкции. Основные факторы для создания команды. Параметры процесса командообразования. Дифференциация понятий «коллектив», «команда», «управленческая команда». Типы взаимоотношений в коллективе и в команде. Психологическая совместимость как показатель сплоченности команды. Руководство командой. Цели, задачи и функции создания управленческой команды. Проведение организационной диагностики образовательной организации. Формальные и неформальные коммуникации между сотрудниками организации.

Планирование деятельности управленческой команды. Планирование как процесс создания комплекса согласованных между собой действий, для реализации поставленных задач и достижения намеченных целей. Процедуры планирования: определение стратегических и оперативных целей; определение стратегии развития; составление долгосрочного плана достижения стратегических целей; оперативное календарное планирование; организация отчетности по установленным плановым позициям.

Формы и методы контроля освоения модуля 2

По итогам освоения второго модуля слушатели в сформированных ранее командах продолжают выполнять групповую работу «Разработка проекта программы развития ПОО ...». На данном этапе каждая команда должна разработать следующие элементы Устава проекта:

- **Характеристика продукта проекта** (подробная качественная и количественная оценка).

- **Содержание работ** (перечень работ, выполнение которых необходимо для создания продукта проекта).
- **Сроки реализации проекта** с указанием основных этапов.
- **Партнеры проекта** (названия организаций, ФИО, должности).

Модуль 3. Участие ПОО в движении WSR как аспект управленческой деятельности (30 ч.)

Осваиваемые ПК: ПК 3

Практический опыт: ПО 3.1

Умения: У 3.2., У 3.4., У 3.5.

Знания: З 3.1., З 3.2., З 3.3.

Тема 3.1. Организация движения WSR в ПОО. Внедрение стандартов и требований Ворлдскиллс Россия как один из факторов реализации приоритетного проекта «Образование» по направлению «Рабочие кадры для передовых технологий» (6 ч.)

Движение WSR в России. Цель движения Worldskills Russia (WSR). Миссия движения WSR. Основные направления развития движения WSR. Особенности организации и проведения чемпионатов WSR (региональные, отборочные, национальные, международные чемпионаты и соревнования). Лучшие практики проведения региональных чемпионатов WSR в Кемеровской области.

Организация движения WSR в ПОО. Алгоритм деятельности руководителей ПОО по организации участия обучающихся и преподавателей в движении WSR. Управление процессом сопоставления образовательных программ СПО, профессиональных стандартов и стандартов WSR. Процедура составления «карты разрывов» образовательных программ СПО требованиям стандартов WSR. Требования к объему, условиям реализации и

результатам освоения дополнительных образовательных модулей образовательной программы среднего профессионального образования с учетом требований профессиональных стандартов и стандартов WSR.

Тема 3.2. Роль управленческих команд в подготовке и организации демонстрационного экзамена по стандартам в рамках ГИА (12 ч.)

Требования к демонстрационному экзамену и его организации. Демонстрационный экзамен как объективная оценка содержания и качества образовательных программ, материально-технической базы, уровня квалификации преподавательского состава и направления деятельности в соответствии с точками роста и дальнейшего развития ПОО.

Обязательные условия для проведения демонстрационного экзамена по стандартам Ворлдскиллс Россия. Этапы подготовки и проведения демонстрационного экзамена. Подготовка площадки проведения экзамена и установка оборудования. Требования к материально-технической оснащенности площадок по проведению демонстрационного экзамена.

Нормативное обеспечение проведения демонстрационного экзамена. Положения о промежуточной и итоговой аттестации обучающихся. Проведение основных мероприятий демонстрационного экзамена. Правила поведения во время экзамена, права и обязанности участников и членов Экспертной группы. Обеспечение информационной открытости и публичности проведения демонстрационного экзамена. Дополнительные возможности ПОО, которые проводят демонстрационный экзамен.

**Тема 3.3. Организация работы управленческой команды
по содержанию конкретного проекта –
«Организация движения WSR в ПОО» (12 ч.)**

Нормативно-регламентирующая документация движения WSR. Определение целей, задач, форм, содержания, ожидаемых результатов по разработке и реализации проекта – «Организация движения WSR в ПОО».

Разработка аннотации (краткого описания) проекта. Определение круга партнеров проекта. Разработка и определение форм и методов реализации организационного плана проекта. Описание ресурсного обеспечения проекта и имеющегося задела. Характеристика рисков и мер реагирования (SWOT-анализ) при реализации проекта

Формы и методы контроля освоения модуля 3

По итогам освоения третьего модуля слушатели в сформированных ранее командах продолжают выполнять групповую работу «Разработка проекта программы развития ПОО ...». На данном этапе каждая команда должна разработать следующие элементы Устава проекта:

- **Ресурсы**, необходимые для реализации проекта.
- **Имеющийся задел**.
- **Риски и меры реагирования** (качественная и количественная оценка рисков, связанных с реализацией проекта и действия, направленные на снижение вероятности наступления рискованных событий или их последствий).

Модуль 4. Презентация и защита проектов, «дорожная карта» реализации проекта (24 ч.)

Осваиваемые ПК: ПК 1, ПК 2, ПК 3.

Практический опыт: ПО 1.1., ПО 1.2., ПО 3.1.

Умения: У 2.4.

Знания: З 1.6., З 3.2.

Тема 4.1. Организация работы управленческой команды по разработке конкретного группового проекта (6 ч.)

Условия продуктивной деятельности управленческой команды.

Организация работы по выполнению командой поставленных задач; координация работы членов команды; обеспечение взаимодействия с другими службами. Составляющие организации работы в команде: мотивация деятельности всех ее членов; рациональная расстановка и распределение работ между членами команды; обеспечение условий, средств, материалов и ресурсов, необходимых для текущей работы команды. Нормативно – правовое обеспечение деятельности управленческой команды.

Организация командной работы. Поиск, организация и обеспечение возможностей функционирования и развития управленческой команды в последующие календарные периоды и в перспективе. Делегирование полномочий как основа эффективности управленческого труда. Виды полномочий. Оценка эффективности делегирования полномочий. Организация групповой работы как форма осуществления управленческого решения. Влияние мотивации на деятельность группы. Этапы принятия управленческого решения.

На практических занятиях слушатели завершают работу над уставом проекта, оформляют и готовят его презентацию.

Тема 4.2. Информационно-коммуникационное обеспечение реализации проекта (6 ч.)

Информация и ее роль в социальных процессах организации. Информация: сущность, значение в социальном взаимодействии, свойства, виды, основные источники. Социальная информация. Классификации и этапы развития информационных технологий. Информационные ресурсы. Информационные потребности. Информационный поиск, запрос и обеспечение. Информационная культура и информационная грамотность. Методы сбора, обработки и анализа информации. Понятие и виды информационных технологий в управлении. Информационное сопровождение реализации проектов.

Коммуникации в организации. Понятие и значение коммуникаций в организации. Организационные и межличностные коммуникации. Виды, формы и модели коммуникаций в организации. Структура коммуникационных процессов. Социальные коммуникации как информационная технология. Социальное взаимодействие в процессе разработки и реализации проекта. Организационные коммуникации как объект и механизм управления. Принципы, уровни управления коммуникациями. Коммуникационные барьеры и меры по их устранению. Коммуникационная политика организации. Особенности коммуникаций в образовательных организациях и их учет при управлении.

На практических занятиях слушатели оценивают информационно-коммуникационную составляющую в процессе работы над уставом проекта.

Тема 4.3. Оценка управленческих компетенций членов управленческой команды (6 ч.)

Оценивание эффективности деятельности членов управленческой команды. Зависимость эффективности деятельности управленческой команды от деятельности каждого члена команды. Параметры оценки личной

эффективности членов команды: уровень коммуникативной компетентности члена команды; уровень профессионализма члена команды; уровень ответственности члена команды; уровень креативности члена команды. Критерии и показатели уровней эффективности деятельности членов команды.

Эффективность работы управленческой команды. Мониторинг эффективности деятельности управленческой команды в целом. Критерии и показатели эффективности деятельности управленческой команды. Данные мониторинга эффективности деятельности команды стратегических изменений - информационно-статистическая база устойчивого развития команды за все периоды ее существования. Составление программы развития команды по результатам мониторинга.

На практических занятиях слушатели оценивают эффективность своей деятельности в рамках подготовки устава проекта и готовятся к его защите.

Формы и методы контроля освоения модуля 4

Оценивание управленческих компетенций членов управленческой команды по конкретному проекту в формате ассесмент.

Слушатели должны продемонстрировать готовность к организационным изменениям, разработке и реализации проектов развития, направленных на повышение качества профессионального образования; умение организовывать взаимодействие образовательной организации с партнерами; навыки формирования команды по управлению изменениями в профессиональной образовательной организации.

Итоговая аттестация (6 ч.)
Защита Уставов групповых проектов (ПОО)

Защита Уставов групповых проектов проводится в форме выступлений членов команды с представлением электронной презентации членам итоговой комиссии и присутствующим на защите коллегам с последующим обсуждением.

Для выступления и презентации проекта слушателям предоставляется 10 минут. После выступления члены комиссии и присутствующие на защите задают вопросы докладчикам. В обсуждении и оценке качественных характеристик проекта могут принять участие члены комиссии и присутствующие.

Контроль знаний по окончании четвертого модуля осуществляется путем знакомства членов итоговой комиссии с Уставом проекта, подготовленным управленческой командой ПОО и представленным в печатном виде; оценивания качества защиты проектной работы и презентационных материалов. Также учитывается мотивированное мнение куратора группы (управленческой команды).

III. Организационно–педагогические условия реализации программы

3.1. Организационные и материально-технические условия реализации программы

Расписание занятий формируется с учетом формы обучения, основных видов учебной деятельности, предусмотренных дополнительной профессиональной программой. Оно включает в себя лекционные и практические занятия. Кроме того, предполагается проведение индивидуальных и групповых консультаций по выполнению работы по разработке Устава группового проекта в период обучения.

Материально-технические условия реализации программы соответствуют требованиям СанПиНов по наличию и размещению помещений для осуществления образовательного процесса, активной деятельности, питания. Площадь, освещенность и воздушно-тепловой режим, расположение и размеры аудиторий обеспечивают возможность и безопасность организации образовательной деятельности.

Для обеспечения эффективного образовательного процесса необходимо следующее материально техническое обеспечение:

- для преподавателей: персональный компьютер (ноутбук), мультимедийная доска, проектор;
- для слушателей: компьютерный класс с выходом в Интернет.

Для проведения защиты итоговых проектов аудитория оборудуется ноутбуком с проектором или мультимедийной доской.

Программой курса предусмотрены различные формы учебных занятий: лекции, практические занятия, индивидуальные и групповые занятия.

Лекционные занятия проводятся в виде проблемной лекции, лекции-дискуссии, лекции-беседы с применением различных методов активизации деятельности слушателей.

Практические занятия организуются в малых группах, парами или фронтально. При этом применяются технологии обучения: тренинг, проектная технология, решение производственных ситуаций.

Слушатели имеют возможность для внеаудиторной самостоятельной работы в читальном зале библиотеки, компьютерных классах, в т.ч. с открытым доступом в Интернет.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Для проведения лекционных занятий используются электронные презентации в соответствии с темами лекций.

Учебные занятия проводятся с использованием информационно-коммуникационных технологий, применяется визуализация учебной

информации, электронные учебники, методические рекомендации по диагностике эффективности деятельности управленческой команды, разработке проектов и другие раздаточные материалы.

3.3. Кадровое обеспечение программы

Для обеспечения образовательной программы преподавательским составом приглашаются сотрудники кафедр ГБУ ДПО «КРИПО», ведущие специалисты, практики профессиональных организаций, реального сектора экономики, научные сотрудники вузов, специалисты Департамента образования и науки Кемеровской области.

IV. Оценка качества освоения программы

Программой курса предусмотрен промежуточный и итоговый контроль. Контроль – необходимый компонент учебного процесса, который обеспечивает обратную связь и диагностику учебного процесса, определяет уровень выполнения слушателем учебной программы курсов повышения квалификации.

Промежуточный контроль проводится с целью определения эффективности самостоятельной работы слушателей и побуждения их к регулярной работе на протяжении всего периода обучения.

Освоение модулей заканчивается разработкой одной из частей Устава группового проекта:

- первый – выбором темы, формулировкой аннотации проекта, цели и задач, определением лидера и команды будущего проекта;
- второй – характеристикой продукта проекта, описанием содержания работ, сроков реализации проекта, определением партнеров;
- третий – описанием ресурсов проекта, возможных рисков и мер реагирования;
- четвертый – завершением и оформлением Устава проекта, подготовкой к защите (в т.ч. презентации).

Промежуточная аттестация проводится по окончании изучения каждого модуля. Слушатели получают оценку «зачтено», если по окончании изучения модуля они выполнили все предусмотренной работы (сформулировали необходимые элементы Устава проекта), владеют понятийным аппаратом, прочно усвоили программный материал модуля, способны грамотно и логично его излагать; «не зачтено» - если требуемые элементы Устава проекта не подготовлены, подготовлены не в полном объеме или с серьезными ошибками.

Основной формой итогового контроля и оценки знаний слушателей по курсу «Подготовка управленческих команд профессиональных образовательных организаций, обеспечивающих качество подготовки квалифицированных рабочих и специалистов для Кемеровской области» является защита итоговой работы, которая представляется в виде выступления и презентации.

Критерии оценки знаний слушателей на итоговом контроле:

- «зачтено» - выставляется слушателям, показавшим всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы модулей и умение применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование проблемных ситуаций и выполнение итоговой работы;

- «не зачтено» - выставляется слушателям, которые не знают большей части основного содержания учебной программы модуля, допускают грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеют использовать полученные знания при решении типовых практических задач или проблемных ситуаций, не выполнили итоговую работу.

Перечень примерных тем для итоговых работ слушателей

1	«Трудоустройство выпускников СПО и их работа по специальности в течение 3-х лет после окончания образовательного учреждения»
2	«Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ среднего профессионального образования»

3	«Общественная аккредитации образовательных организаций»
4	«Реализация сетевых форм организации образовательных программ среднего профессионального образования и профессионального обучения»
5	«Развитие конкурсного движения WorldSkillsRussia»
6	«Привлечение ведущих специалистов и опытных мастеров профильных организаций к процессу реализации профессиональных образовательных программ, обеспечивающих подготовку кадров для приоритетных отраслей экономики»
7	«Проведение Всероссийского конкурса «Мастер года»»
8	«Деятельность наблюдательных и попечительских советов профессиональных образовательных организаций с участием представителей реального сектора экономики»
9	«Заключение образовательными организациями концессионных соглашений для размещения оборудования предприятиями на отдельных площадях образовательных организаций»
10	«Целевое обучение студентов с заключением соответствующих договоров»
11	«Реализация положений Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» об информационной открытости системы образования (ст.97) и образовательной организации (ст. 29)»
12	«Внедрение профессионального стандарта «руководитель образовательной организации»»
13	«Организация профориентационной работы в ПОО»
14	«Разработка и внедрение образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий»
15	«Внедрение на уровне профессиональных образовательных организаций инклюзивного обучения лиц с особыми образовательными потребностями и индивидуальными возможностями»
16	«Создание в профессиональных образовательных организациях условий для обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья»
17	«Формирование у студентов навыков предпринимательства, эффективного поведения на рынке труда и в трудовом коллективе»
18	«Гибкая модель финансирования профессиональных образовательных программ с учетом приоритетных для региона профилей подготовки и ресурсоемкости программ»
19	«Разработка содержания образовательных программ с учетом требований работодателей, перечня 50 наиболее востребованных и перспективных профессий и специальностей СПО в соответствии с мировыми стандартами и передовыми технологиями (ТОП-50)»
20	«Привлечение работодателей к разработке ППКРС, ППССЗ,

	преподаванию дисциплин/модулей по образовательной программе»
21	«Организация деятельности попечительского совета в ПОО»
22	«Организация деятельности управляющего совета в ПОО»
23	«Внедрение профессионального стандарта в образовательный процесс»
24	«Независимая оценка качества образования – действенный общественный механизм контроля качества образования»
25	«Независимая оценка квалификаций»
26	«Организация государственной итоговой аттестации на основе стандартов WSI (демонстрационный экзамен)»
27	«Внедрение профессиональных стандартов в образовательную деятельность»
28	«Оценивание сформированности общих и профессиональных компетенций»
29	«Внедрение сетевой формы реализации образовательных программ в образовательную деятельность»
30	«Многоканальное финансирование ПОО СПО»
31	«Оценка и мониторинг качества подготовки кадров по наиболее востребованным и перспективным специальностям и рабочим профессиям»
32	«Внедрение примерных основных образовательных программ среднего профессионального образования по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям в образовательную деятельность»
33	«Проведение итоговых демонстрационных экзаменов выпускников профессий СПО в соответствии с требованиями Ворлдскиллс.»
34	«Многопрофильный МЦПК, реализующий широкий портфель программ подготовки как по приоритетным, так и по массовым профессиям и специальностям»

V. Литература

Основная:

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
2. Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент [Текст] : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 333 с.
3. Добрина, Н. А. Менеджмент: основы теории и деловой практик [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Добрина, Ю. В. Щербакова. – Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
4. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / ред. Н. И. Шаталова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 221 с.
5. Крюкова, Н. П. Документирование управленческой деятельности : учеб. пособие / Н. П. Крюкова ; ред. С. Д. Резник, Э. В. Кондратьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 268 с.
6. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала [Текст] : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. А. Каштанова ; ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2015. – 72 с.
7. Рейтинговая оценка деятельности профессиональных образовательных организаций Кемеровской области [Текст] : метод. рекомендации / авт.-сост. Д. Г. Кочергин. – Кемерово : ГОУ «КРИПО», 2015. – 80 с.
8. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2015. – 182 с.
9. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – С-Петербург : Питер, 2014. – 448 с.

10. Федорова, М. Ю. Нормативно-правовое обеспечение образования [Текст] : учеб. пособие / М. Ю. Федорова. – 4-е изд., испр. – Москва : Академия, 2013. – 176 с.
11. Черников, Б. В. Информационные технологии управления [Текст] : учебник / Б. В. Черников. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИД "ФОРУМ" : ИНФРА-М, 2014. – 368 с.

Дополнительная:

1. Вересов, Н. Н. Психология управления [Текст : учеб. пособие / Н. Н. Вересов. – Москва: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2006. – 304 с.
2. Воробьева, С. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учеб. пособие для ВПО / С. В. Воробьева. – Москва: Академия, 2008. – 208 с.
3. Гостик, Э. Принцип "морковки": новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников [Текст] / Э. Гостик, Ч. Элтон. – Москва: Эксмо, 2008. – 256 с.
4. Дик, Н. Ф. Настольная книга руководителя лица, колледжа [Текст] / Н. Ф. Дик, Т. И. Дик. – Москва: Владос, 2007. – 352 с.
5. Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой [Текст]: учеб. пособие / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – Москва: Академия, 2007. – 256 с.
6. Занковский, А. Н. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – Москва: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
7. Ильин, Г. Л. Социология и психология управления [Текст]: учеб. пособие / Г. Л. Ильин. – Москва: Академия, 2005. – 192 с.
8. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для ВПО / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов и др. – Москва: Академия, 2008. – 368 с.
9. Корзникова, Г. Г. Менеджмент в образовании: практический курс [Текст]: учеб. пособие / Г. Г. Корзникова. – Москва: Академия, 2008. – 288 с.

- 10.Крымов, А. А. Вы - управляющий персоналом [Текст] / А. А. Крымов. – Москва: Вершина, 2006. – 320 с.
- 11.Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки [Текст] / Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – Москва: Вершина, 2005. – 336 с.
- 12.Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – 2-е изд. – Москва : Омега-Л, 2005. – 360 с.
- 13.Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента [Текст] / ред. Й. Кондо. – Нижний Новгород: Приоритет, 2002. – 206 с.
- 14.Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции [Текст]: учеб. / В. В. Музыченко. – 2-е изд., стер. – Москва: Академия, 2006. – 528 с.
- 15.Платонов, Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях [Текст]: в 2 т. / Ю. П. Платонов. – Санкт-Петербург: Речь, 2007. – Т. 1. – 416 с. ; Т. 2. – 488 с.
- 16.Райзберг, Б. А. Психология в экономике и управлении [Текст : учеб.-метод. пособие / Б. А. Райзберг. – Москва: МПСИ, 2005. – 552 с.
- 17.Русаков, С. А. Основы управленческой деятельности [Текст]: учеб. пособие для ВПО / С. А. Русаков. – Москва: Академия, 2008. – 240 с.
- 18.Словцова, И. Этим надо воспользоваться! Гендерные различия в стилях управления [Текст] / И. Словцова. – Москва: Вершина, 2007. – 208 с.
- 19.Спивак, В. А. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / В. А. Спивак. – Москва: Эксмо, 2007. – 640 с.
- 20.Управление. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Москва: Равновесие, 2005. – 1 CD-диск.

Официальные документы:

1. Федеральный Закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

3. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (утвержден Приказом Минтруда России от 08.09.2015 № 608н).
4. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 г. «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам.
5. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.10.2013 № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании».
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 апреля 2013г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов».
7. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».
8. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы».
9. «Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эффективности образования» 28.02.2013 г. № 182-Р Распоряжение коллегии Администрации Кемеровской области.
10. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. № 189 г. Москва «Об

утверждении СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях».

Интернет ресурсы:

1. Сетевые сообщества для руководителей ОУ на сайте it-n.ru: разделы Управление и воспитание, Модернизация образования, Предметные сообщества.
2. www.management.com.ua - Интернет портал для управленцев.
3. www.zipsites.ru - Библиотека экономической и управленческой литературы.
4. Сетевые образовательные сообщества «Открытый класс» - <http://openclass.ru>
5. Сайты с сетевыми электронными образовательными ресурсами: eor.edu.ru, school-collection.edu.ru, openclass.ru.
6. Профессиональная социальная сеть педагогов «Два берега» - <http://2bertga.spb.ru>
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов»-
8. [http:// school-collection.edu.ru](http://school-collection.edu.ru)
9. <http://www.hr-portal.ru/article/strukturirovannoe-intervyu>
10. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Учебник
11. Режим доступа: <http://www.aup.ru>

Составители программы

Е.А. Морозова, док. эк. наук,
заведующая кафедрой менеджмента и
экономики,