

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 19.08.2022 10:07:10  
Уникальный программный ключ:  
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

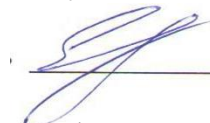
## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«11» февраля 2022 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Инновационный менеджмент в образовании  
(наименование дисциплины)

37.04.01 Психология  
(код и наименование ОПОП ВО)

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ (для коллоквиума)

Раздел (тема) дисциплины 1 **Основные понятия педагогической инноватики. Источники идей развития школы. Ведущие управленческие школы в образовании России**

1. Как Вы думаете, нужен ли менеджмент образовательной организации?
2. Надо ли учитывать нашим образовательным организациям то, что называют «глобальными изменениями»?
3. Можно ли говорить о наличии философии управления применительно к современной российской образовательной системе? К Вашей организации?
4. Попробуйте сопоставить изученные направления развития образовательного менеджмента с реальными направлениями развития Вашей образовательной организации. Насколько они коррелируют?
5. Представьте собственное мнение по вопросу о том, какой должна быть организационная культура образовательного учреждения.

Раздел (тема) дисциплины 2 **Технологии разработки и освоения новшеств. Оценка идей развития образовательных систем**

1. Объясните, что лежит в основе организационных структур и по какому принципу формируется структура управления образовательного учреждения.
2. Охарактеризуйте основные подходы к управлению.
3. Дайте определение методу управления. Какие существуют методы классификации методов управления? Охарактеризуйте их.
4. Дайте полную характеристику организационным структурам управления. Покажите их достоинства и недостатки.
5. Какие организационные структуры управления наиболее эффективны на различных стадиях (этапах) развития учреждения.
6. Перечислите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание. Подумайте, какие схемы управления и почему можно предложить для муниципального органа управления образованием, образовательных учреждений различных видов и типов. Приведите несколько примеров.
7. Что такое организационный механизм управления?
8. Разработайте технологию внедрения новой организационной структуры в систему менеджмента образовательной организации.

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## 1.2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)

Тема № 1. Основные понятия педагогической инноватики. Источники идей развития школы. Ведущие управленческие школы в образовании России

### *Производственная задача №1*

В педагогическом менеджменте как научном направлении идет процесс гуманизации управления, учета самоорганизации и самосовершенствования образовательных систем. Это масштабное явление может быть представлено условно-схематически следующим образом:

До 1900г.	1920-1930гг.	1960-1970гг.	1990-е гг.
Доктрина «Кнута и пряника»	Доктрина «Научного управления»	Доктрина «Человеческих отношений»	Доктрина «Организационного гуманизма»

Приведите примеры из литературных и исторических произведений, подтверждающих специфику того или иного этапа. Охарактеризуйте позиции администратора, педагога и учащихся в каждом из указанных исторических отрезков.

Сформируйте собственную доктрину руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Тема № 2. Технологии разработки и освоения новшеств. Оценка идей развития образовательных систем

*Производственная задача №2*

Разработайте для вашего образовательного учреждения систему менеджмента по форме табл. 1. Используйте метод отбора элементов менеджмента, свойственных только вашему образовательному учреждению. Дайте оценку развития системы менеджмента.

Таблица 1

Система менеджмента образовательного учреждения

Элементы	Краткая характеристика
Сущность менеджмента Концепции управления Цели и критерии управления Миссия и философия Принципы управления Закономерности управления Персонал управления Информация управления Техника управления Процесс (технология) управления Решения управления Функции управления Структура управления Методы управления Организации труда Организация труда в управлении Эффективность управления	

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (не-стандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

**1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

Тема № 1 Основные понятия педагогической инноватики. Источники идей развития школы. Ведущие управленческие школы в образовании России

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

Системой является

- а) множество явлений, процессов, предметов определённого вида, свойства
- б) целостная совокупность взаимодействующих элементов
- в) сумма свойств некоторого объекта
- г) группа объектов
- д) взаимосвязанное единство отдельных частей
- е) целостность взаимодействующих участников процесса

2. Вопрос в открытой форме.

Инновационный менеджмент - это

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность стадий развития педагогической инновации:

- а) принятие и освоение новых идей
- б) апробация и корректировка новшества
- в) переход в разряд традиций
- г) зарождение в недрах традиции
- д) распространение в массовой практике

4. Вопрос на установление соответствия

Установите соответствие между Должности  
функциональными обязанностями работников школы и их должностью. Функциональные обязанности

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. управление учебным процессом на уроке   | а. директор школы        |
| 2. планирование и организация целостного педагогического процесса, контроль его хода и результатов                           |                          |
| 3. календарно-тематическое планирование по своему предмету   | б. классный руководитель |
| 4. создание в классе условий, благоприятствующих учебе и личностному развитию учащихся в течение всего их пребывания в школе |                          |
| 5. заполнение личных дел учащихся  | в. учитель               |

5. Вопрос в закрытой форме.

Признаки традиционного управления образовательными системами

- а) четкое разграничение управляющей и управляемой систем
- б) целенаправленное воздействие субъекта на объект
- в) широкое делегирование полномочий подчиненным
- г) коллективное принятие решений
- д) четкая организационная структура по вертикали

*Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.

К идеям педагогического менеджмента в современном управлении школой относятся

- а) субъект-объектный характер отношений между руководителем и подчиненным
- б) преобразования в управляемой системе и перевод в новое состояние
- в) управление на основе сотрудничества, взаимного доверия и уважения

- г) внедрение элементов научной организации педагогического труда
  - д) создание руководителем для подчиненных ситуаций успеха
2. Вопрос в открытой форме.

При \_\_\_\_\_ подходе процесс управления школой рассматривается как совокупность определенных функций

3. Вопрос на установление последовательности

Установите последовательность этапов делового общения:

- 1) выход из контакта;
- 2) установление контакта;
- 3) обсуждение проблемы и принятие решения;
- 4) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.).

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие:

Формы аморального поведения в бизнесе	Содержание понятий
1. Обман	А. Разновидность манипулирования людьми посредством воздействия на них через материальное поощрение
2. Взятничество	В. Манипулирования людьми путем подачи им осознанно неправдивой информации. Реализуется это путем преднамеренного искажения или фальсификации информации, нечестной рекламы, предоставление ложных данных о гарантийных сроках продукции, финансовых возможностей компании
3. Принуждения	С. Влияния на людей (служащих, партнеров и т.д.), компании с помощью силы или угроз в предпринимательской деятельности; могут угрожать применением административных мер, умышленной порчей продукции и т.п.

5. Вопрос в закрытой форме.

Принципы управления, к которым относится требование охвата контролем всех направлений работы школы

- а) целостности и системности
- б) демократизации и гуманизации управления
- в) объективности и полноты информации
- г) рационального сочетания централизации и децентрализации
- д) единства единоначалия и коллегиальности

Тема № 2 Технологии разработки и освоения новшеств. Оценка идей развития образовательных систем

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

Назовите уровни становления новаций в области образования:

- а) концептуальный, организационно-деятельностный, научно-методический;
- б) структурный, концептуальный, организационно-деятельностный, научно-методический;
- в) логический, структурный, концептуальный, научный;

2. Вопрос в открытой форме.

Инновационная деятельность это –

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность стадий нравственного развития по мере движения от детства к старости (Л. Колберг):

- A. «ориентация на всеобщие этические принципы»
- B. «ориентация на закон и порядок»
- C. «наказание и ориентация на послушание»
- D. «ориентация на взаимозависимость»
- E. «ориентация на хорошего мальчика или девочку»
- F. «ориентация на общественно-правовое согласие»

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие между изречениями о моральных требованиях и их авторами:

Клеобул	«Чти старших»
Фалес	«Богам - почет, родителям-честь»
Солон	«Неправды убегай»
Хилон	«Соблюдай меру»

5. Вопрос в закрытой форме.

Для какого уровня становления новаций в области образования характерна задача, связанная с разработкой и апробацией различных вариантов учебных планов, программ, путей и средств их достижения?

- а) концептуальный;
- б) научно-методический;
- в) структурный;

#### Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

Что не относится к источникам инновационных идей?

- а) демографические изменения;
- б) новые знания;
- в) коллектив авторов;

2. Вопрос в открытой форме.

Что не является результатом одаренности личности учащегося...

3. Вопрос на установление последовательности

Отметьте по популярности основные формы устного делового общения (от самой популярной к менее востребованной):

- 1) деловые переговоры;
- 2) деловая беседа;
- 3) интервью;
- 4) совещание.

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Светская беседа	Форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует.
Деловые переговоры	это форма коллегиального обсуждения вопросов, целью которого является информирование и принятие решений по ним.
Деловые совещания	лавная составляющая ораторского искусства.
Публичные выступления	один из речевых жанров, являющихся неотъемлемой частью светского этикета и культуры общения в образованных сло-

5. Вопрос в закрытой форме.

Управленческий процесс создания, оценки, освоения и применения педагогическим сообществом педагогических новшеств называется:

- а) инновационным;
- б) преобразовательным;
- в) творческим;

***Шкала оценивания:*** 5-балльная.

***Критерии оценивания:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- **5-4 баллов** соответствует оценке «**отлично**»;
- **4-3 баллов** – оценке «**хорошо**»;
- **3-2 баллов** – оценке «**удовлетворительно**»;
- **2-1 баллов** – оценке «**неудовлетворительно**».



## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме.
  - 1.1. Системой является
    - ж) множество явлений, процессов, предметов определённого вида, свойства
    - з) целостная совокупность взаимодействующих элементов
    - и) сумма свойств некоторого объекта
    - к) группа объектов
    - л) взаимосвязанное единство отдельных частей
    - м) целостность взаимодействующих участников процесса
  - 1.2 Признаки традиционного управления образовательными системами
    - е) четкое разграничение управляющей и управляемой систем
    - ж) целенаправленное воздействие субъекта на объект
    - з) широкое делегирование полномочий подчиненным
    - и) коллективное принятие решений
    - к) четкая организационная структура по вертикали
  - 1.3 К идеям педагогического менеджмента в современном управлении школой относятся
    - е) субъект-объектный характер отношений между руководителем и подчиненным
    - ж) преобразования в управляемой системе и перевод в новое состояние
    - з) управление на основе сотрудничества, взаимного доверия и уважения
    - и) внедрение элементов научной организации педагогического труда
    - к) создание руководителем для подчиненных ситуаций успеха
  - 1.4 Принципы управления, к которым относится требование охвата контролем всех направлений работы школы
    - е) целостности и системности
    - ж) демократизации и гуманизации управления
    - з) объективности и полноты информации
    - и) рационального сочетания централизации и децентрализации
    - к) единства единоначалия и коллегиальности
  - 1.5 Принципы управления, к которым относится требование делегирования полномочий подчиненным.
    - а) целостности и системности
    - б) демократизации и гуманизации управления
    - в) рационального сочетания централизации и децентрализации
    - г) единства единоначалия и коллегиальности
    - д) объективности и полноты информации
  - 1.6 Синергизм как свойство сложноорганизованных систем означает
    - а) непредсказуемость путей развития
    - б) управляемость
    - в) способность к самоорганизации
    - г) способность к воспроизводству результатов
    - д) возможность достигать целей образования
  - 1.7 К основным требованиям осуществления системно-синергетического подхода в управлении развитием образовательной системы относятся
    - а) открытость целей и содержания деятельности
    - б) четкая программируемость конечного результата

- в) установления жесткой структуры деятельности
- г) подвижность компонентов образовательной системы

1.8 Главными показателями развитой системы образования в стране являются

- а) многофакторность развития системы образования
- б) многоступенчатость системы образования
- в) многопрофильность образования
- г) разветвленность сети образовательных учреждений
- д) учет национально-региональных особенностей

1.9 Назовите уровни становления новаций в области образования:

- а) концептуальный, организационно-деятельностный, научно-методический;
- б) структурный, концептуальный, организационно-деятельностный, научно-методический;

- в) логический, структурный, концептуальный, научный;

1.10 Инновационная деятельность это –

- а) комплекс принимаемых мер по обеспечению инновационного процесса на том или ином уровне образования, а также сам процесс;
- б) последовательная цепь событий, в ходе которых новшество реализуется от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике;
- в) любой процесс, связанный с созданием нового продукта, технологии или методики;

1.11 Для какого уровня становления новаций в области образования характерна задача, связанная с разработкой и апробацией различных вариантов учебных планов, программ, путей и средств их достижения?

- а) концептуальный;
- б) научно-методический;
- в) структурный;

1.12 Что не относится к источникам инновационных идей?

- а) демографические изменения;
- б) новые знания;
- в) коллектив авторов;

1.13 Управленческий процесс создания, оценки, освоения и применения педагогическим сообществом педагогических новшеств называется:

- а) инновационным;
- б) преобразовательным;
- в) творческим;

1.14 Что не является результатом одаренности личности учащегося?

- а) дисциплинированность;
- б) способность к стихосложению;
- в) самостоятельность мышления;

1.15 К инновациям в образовании не относится:

- а) изменения во внутренней организационной деятельности школы;
- б) изменение сроков начала обучения;
- в) изменения в методах обучения;

1.16 Объект педагогической инноватики это–

- а) совокупность педагогических условий, средств и закономерностей, связанных с разработкой, введением и освоением педагогических новшеств в образовательную реальность;

- б) методологические аспекты изучения и конструирования педагогических нововведений;

- в) процесс возникновения, развития и освоения инноваций в обучении и воспитании учащихся, ведущих к прогрессивным изменениям качества их образования;

1.17 Скорость осуществления инновационного процесса характеризует показатель, именуемый:

- а) инновационным лагом;
- б) инновационным багом;
- а) инновационным скачком;

1.18 Цена новации определяется:

а) ее рыночной конъюнктурой, характеризующей текущее состояние отрасли и тенденции ее развития;

б) ее рентабельностью и возможностью получения сверхприбыли от реализации радикальных новинок;

в) ее коммерциализуемостью, которая зависит от степени разработанности, а также практической и коммерческой значимости;

1.19 Инновационный менеджмент в образовании бывает:

- а) конъюнктурным и структурным;
- б) стратегическим и функциональным;
- в) функциональным и координационным;

1.20 Какие группы функций принято выделять в инновационном менеджменте?

- а) основные и обеспечивающие;
- б) основные и дополнительные;
- в) основные, обеспечивающие и дополнительные;

1.21 Делегирование это -

а) комплекс управленческих решений, способствующих рациональному распределению работ по управлению инновационными процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления;

б) создание системы моральных и материальных стимулов для сотрудников организации, обеспечение их профессионального уровня и возможности карьерного роста, т. е. создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека;

в) воздействие на объект управления для получения состояния стабильности образовательной, технико- технологической и экономической систем;

1.22 Что не относится к факторам, влияющим на выбор инновационной идеи?

- а) потенциальная коммерческая эффективность разработки;
- б) капиталоемкость (величина затрат по проекту);
- в) состояние рынка и динамика его колебаний;

1.23 Синектика это-

а) метод, суть которого состоит в совместном выдвижении идей по интересующей проблеме для последующего выбора наиболее рациональной мысли;

б) метод, при котором для генерирования новых идей привлекаются специалисты из различных областей, смежных с той, в которой сформулирована проблема (стык различных дисциплин);

в) сравнение характеристик нового продукта (процесса) с параметрами аналогичного продукта (процесса);

1.24 Признаки инновационной среды в школе

- а) способность педагогов к творчеству
- б) исполнительность подчиненных

в) наличие в работе школы проблем, снижающих эффективность образовательного процесса

г) партнерские и дружеские отношения в педагогическом коллективе

1.25 Концепция \_\_\_\_\_ определяла теоретическую основу раздела педагогики - школоведение. Научные знания об управлении школьным делом включали методологию исследования административно-хозяйственных вопросов, планирование работы школы, подбор и расстановку кадров, организацию методической работы, контроля и учета в учебно-воспитательном процессе

- а) Коммуникативная
- б) Развивающая
- в) Функциональная
- г) Школоведческая

1.26 Принцип управления, реализация которого обеспечивает вовлечение в процесс принятия решений, связанных с развитием образовательной системы не только органов управления, но и всех субъектов образовательного процесса (преподавателей, учащихся, родителей)

- а) Партисипативности
- б) Компенсаторности
- в) направляемого развития
- г) корпоративности

1.27 Основным мотивом инициирования инновационных процессов в ОУ является...

- а) получение дополнительных конкурентных преимуществ;
- б) получение дополнительных доходов;
- в) получение дополнительных преимуществ;
- в) методы анализа; методы прогнозирования; методы моделирования;

1.28 Проектное воспитание – это:

- а) выполнение социального заказа в виде нормативной модели личности
- б) проектная активность обучающихся, применение и развитие их способности к совместной преобразовательной деятельности
- в) создание условий для проектирования человеком жизнедеятельности
- г) развитие содержания образования

1.29 Проектное образование – это:

- а) создание условий для проектирования человеком жизнедеятельности
- б) проектная активность обучающихся, применение и развитие их способности к совместной преобразовательной деятельности
- в) выполнение социального заказа в виде нормативной модели личности
- г) развитие содержания образования

1.30 Создание целевых прообразов находит отражение в форме

- а) моделирования
- б) конструирования
- в) проектирования
- г) все ответы верны

1.31 Для педагога проектная деятельность является средством

- а) усовершенствования окружающей действительности
- б) профессионально-личностного роста
- в) усовершенствования себя
- г) все перечисленное

1.32 Инновации являются результатом...

- а) научного поиска
- б) социально-политических изменений
- в) выполнения заказа администрации
- г) произвольно полученным при развитии учреждения

1.33 Внедрение в начальной школе дидактической системы развивающего обучения Л.В. Занкова соответствует \_\_\_ изменениям

- а) модульным
- б) локальным
- в) системным
- г) внутренним

- 1.34 Управленческий процесс создания, оценки, освоения и применения педагогическим сообществом педагогических новшеств называется...
- а) инновационным
  - б) преобразовательным
  - в) творческим
  - г) передовым
- 1.35 По каким основаниям классифицируются проекты:
- а) по объектам, по субъектам по целевому назначению
  - б) по территории охвата, по сферам, в которых осуществляются, по предметной области
  - в) по срокам исполнения, по степени новизны
  - г) все ответы верные
- 1.36 . Какие процедуры включает предпроектный (стартовый) этап проектирования
- а) идет разработка стратегии и принципов проектирования; выявляется структура проектируемого объекта
  - б) определяются характеристики нового объекта в целом и отдельных его элементов; выбираются критерии оценки успешности, уточняются цели и формулируются задачи проектирования
  - в) диагностика, проблематизация, целеполагание, концептуализация, форматирование проекта, его предварительная социализация.
  - г) апробация, распространение результатов и продуктов проектной деятельности; выбор вариантов продолжения проекта
- 1.37 На этапе конструирования при педагогическом проектировании происходит:
- а) проект детализируется, приближается к реальным условиям;
  - б) создается сам проект;
  - в) формулируется цель;
- 1.38 Социально-педагогическое проектирование:
- а) преобразование целей обучения и воспитания;
  - б) решение социальных проблем педагогическими средствами;
  - в) создание форм организации педагогической деятельности;
  - г) формирование общественных требований к образованию
- 1.39 Психолого-педагогическое проектирование – это:
- а) проектирование качества образования и инновационные изменения образовательных систем и институтов;
  - б) изменение социальной среды педагогическими средствами;
  - в) преобразование межличностных отношений в образовательном процессе;
  - г) формирование ценностей, целей, убеждений.
- 1.40 На что направлена экспериментальная деятельность в сфере образования
- а) на развитие и совершенствование управления инновационной деятельностью образовательных учреждений разных уровней по широкому спектру актуальных проблем;
  - б) на формирование современной воспитательной и здоровьесберегающей среды, на применение информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе и в управлении образовательным учреждением;
  - в) на разработку и реализацию системы управления качеством образования; развитие многофункциональности учебных заведений;
  - г) на формирование и развитие инновационных образовательных учреждений, на формирование путей интеграции учебных заведений разных уровней.
  - д) все ответы верные
- 1.41 Инновации являются результатом...
- а) научного поиска
  - б) социально-политических изменений
  - в) выполнения заказа администрации
  - г) произвольно полученным при развитии учреждения

1.42 Виды педагогического проектирования:

- а) социально-педагогическое проектирование, психолого-педагогическое проектирование, образовательное проектирование;
- б) психолого-педагогическое проектирование, образовательное проектирование;
- в) социально-педагогическое проектирование, образовательное проектирование;
- г) нет правильного ответа.

1.43 Какими признаками характеризуется экспериментальная деятельность в сфере образования:

- а) внедренческая деятельность, обеспечивающая развитие, изменение объекта и предмета экспериментирования посредством специально используемых средств;
- б) деятельность, связанная с инновационными идеями, с их внедрением в новые условия;
- в) всегда сознательно и целенаправленно проектируемая, управляемая деятельность, диагностируемая деятельность.
- г) все ответы верные

1.44 К педагогическим инновациям можно отнести изменения в...

- а) содержании образования
- б) структуре системы образования
- в) оборудовании учебных заведений
- г) статусе образования

1.45 По развитию какой организации образовательного процесса расширяется деятельность учебных заведений

- а) личностной
- б) ориентированной
- в) личностно-ориентированной
- г) деловой

1.46 В образовании проектная деятельность по отношению к другим видам деятельности выполняет роль:

- а) вспомогательную;
- б) основную;
- в) сопровождающую;
- г) все ответы правильные

1.47 В смысловом и содержательном отношении понятия «педагогическое проектирование» и «проектирование в образовании»:

- а) различаются;
- б) не различаются;
- в) противоречат друг другу;
- г) вытекают одно из другого.

1.48 Диагностические возможности проектной деятельности включают:

- а) оценку комфортности среды, педагогической ситуации; продуктивности содержания и методов работы;
- б) оценку комфортности среды, педагогической ситуации;
- в) оценку педагогической ситуации; продуктивности содержания и методов работы;
- г) оценку продуктивности содержания и методов работы

1.49 Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента

- а) Й.Шумпетер
- б) Ф. Тейлор
- в) А.Файоль
- г) Н.Хоув

1.50 В качестве чего выступают изменения или инновации в образовательных системах и институтах разного уровня

- а) в качестве условий, которые изменяются в результате социально-педагогического проектирования
- б) в качестве признаков
- в) основного результата образовательного проектирования

## 2. Вопрос в открытой форме.

2.1 При \_\_\_\_\_ подходе процесс управления школой рассматривается как совокупность определенных функций

2.2 Вариативность и ситуативная обусловленность управленческих действий характерна для \_\_\_\_\_ подхода

2.3 При \_\_\_\_\_ подходе управленческая деятельность, а также субъект и объект управления рассматриваются как системы

2.4 В основу метода проектов были положены взгляды американского философа и педагога \_\_\_\_\_, рассматривавшего детство как самостоятельный и самоценный период человеческого бытия.

2.5 Рассматривая сущность педагогического проектирования, следует иметь в виду не только деятельность проектировщиков, но и продукт этой деятельности - \_\_\_\_\_, созданный для изменения существующего положения дел.

2.6 Проектное обучение - это

2.7 Проектное воспитание – это

2.8 \_\_\_\_\_ уровень проектирования предполагает непосредственное получение продукта со свойствами, соответствующими диапазону его возможного использования и функционального назначения (стандарт начального образования, программа развития гимназии, учебный план гуманитарного факультета института экономики и финансов).

2.9 \_\_\_\_\_ педагогического проектирования является решение некоторой актуальной проблемы, основанное на принципиально новом способе.

2.10 Комплексная задача, решение которой, осуществляется с учетом социально-культурного контекста рассматриваемой проблемы – это...

2.11 На деятельностном уровне проект рассматривается как...

2.12 В основу метода проектов были положены взгляды американского философа и педагога \_\_\_\_\_, рассматривавшего детство как самостоятельный и самоценный период человеческого бытия.

2.13 Рассматривая сущность педагогического проектирования, следует иметь в виду не только деятельность проектировщиков, но и продукт этой деятельности - \_\_\_\_\_, созданный для изменения существующего положения дел.

2.14 Управление изменениями и инновациями – это

2.15 Инновационный процесс – это

2.16 \_\_\_\_\_ уровень проектирования ориентирован на создание концепции объекта или на его прогностическое модельное представление (модель образовательного стандарта, концепция программы, проект учебного плана).

2.17 \_\_\_\_\_ педагогического проектирования выступает педагог-проектировщик.

2.18 Дальтон-план - это

## 3. Вопрос на установление последовательности.

3.1 Установите последовательность стадий развития педагогической инновации:

- е) принятие и освоение новых идей
- ж) апробация и корректировка новшества
- з) переход в разряд традиций
- и) зарождение в недрах традиции
- к) распространение в массовой практике

3.2 Расставьте по порядку следования этапы педагогического проектирования:

- 1- конструирование; - 3  
2- моделирование; - 1  
3-проектирование. – 2
- 3.3 Установите последовательность этапов проектирования:  
А. Предпроектный этап (стартовый).  
Б. Рефлексивный этап  
В. Реализация проекта  
Г. Послепроектный этап
- 3.4 Отметьте по популярности основные формы устного делового общения (от самой популярной к менее востребованной):  
1) деловые переговоры;  
2) деловая беседа;  
3) интервью;  
4) совещание.
- 3.5 Установите последовательность подготовки к переговорам:  
А подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов;  
А. проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;  
Б. проведение «внутренних переговоров»;  
С. определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;  
Д. формулирование предложений и их аргументация
- 3.6 Организационная подготовка к переговорам включает в себя (установите последовательность):  
1. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.  
2. выявление области взаимных интересов;  
3. установление рабочих отношений с партнером;  
4. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи).
- 3.7 До начала переговоров необходимо иметь разработанную модель. Установите последовательность необходимых действий:  
А. составить примерную программу, сценарий хода переговоров;  
Б. чётко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему, инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;  
С. наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;  
Д. определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию
- 3.8 Установите последовательность в содержательной стороне проведения переговоров  
1) принятие совместного решения.  
2) передача информации;  
3) аргументирование;  
4) нейтрализация замечаний и аргументов партнера.
- 3.9 Установите последовательность этапов в телефонных переговорах:  
1) установление контакта;  
2) завершение разговора;  
3) прояснение позиции собеседника;  
4) достижение договоренности;  
5) демонстрация собственной позиции.
- 3.10 Установите последовательность основных этапов деловой беседы по И.Н. Кузнецову:



Задачи первой фазы беседы.

- 1) пробуждения интереса к беседе;
- 2) создание приятной атмосферы для беседы;
- 3) установление контакта с собеседником;
- 4) привлечение внимания к предмету собеседования;
- 5) перехват инициативы (в случае необходимости).

3.11 Установите хронологию развития делопроизводства в России:

- 1) Приказное делопроизводство
- 2) Коллежское делопроизводство
- 3) Министерское делопроизводство

3.12 Составьте последовательность этапов делопроизводства:

- 1) Создание проекта.
- 2) Далее проставляется дата и нумерация.
- 3) Подписание руководством.
- 4) Контроль над выполнением.
- 5) На следующем этапе документация регистрируется и направляется исполни-

телю.

- 6) Затем материалы оформляются для хранения.
- 7) Процедура согласования.
- 8) После истечения срока хранения они передаются в архив либо уничтожаются.

ся.

3.13 Установите последовательность действий при подготовке презентации

А. планирование и развитие вступления, основной части и заключения для длинной формальной презентации<sup>4</sup>

Б. выбор, разработка вариантов использования демонстрационно-наглядных материалов;

В. непосредственно подготовка к речи: написание текста, плана, подготовка наглядных материалов;

Г. подготовка к ответам на вопросы из аудитории.

Д. анализ состава, цели, характера и состояния аудитории;

3.14 Установите хронологию развитию этической мысли:

- 1) Этика эпохи Возрождения
- 2) Этика Античности
- 3) Этика Нового времени
- 4) Средневековая этика

4. Вопрос на установление соответствия.

4.1 Установите соответствие между функциональными обязанностями работников школы и их должностью. Функциональные обязанности	Должности
1. управление учебным процессом на уроке	а. директор школы
2. планирование и организация целостного педагогического процесса, контроль его хода и результатов	
3. календарно-тематическое планирование по своему предмету	б. классный руководитель
4. создание в классе условий, благоприятствующих учебе и личностному развитию учащихся в течение всего их пребывания в школе	
5. заполнение личных дел учащихся	в. учитель
6. расстановка педагогических кадров	

#### 4.2 Установите соответствие:

Основания для классификации проектов	Виды проектов
1. по сферам, в которых осуществляются	А. рационализаторские, изобретательские, эвристические, новаторские (инновационные) и др.
2. по предметной области	Б. долговременные, среднесрочные, краткосрочные
3. по срокам исполнения	В. исторические, экологические и др.;
4. по степени новизны	Г. социально-педагогические, телекоммуникационные

#### 4.3 Установите соответствие между понятиями и их основными характеристиками:

Манеры	кодекс поведения, которого должны придерживаться люди в разных социальных кругах. Это набор инструкций, которые могут быть не написаны, но имеют равную важность для письменных правил.
Этика	проявление вежливости и выполнение того, что человек считает правильным в данный момент.
Этикет	нейтральное слово, которое означает, что оно само по себе означает только «действия».
Учтивость	философская дисциплина, предметами исследования которой являются нравственность и мораль.

#### 4.4 Установите соответствие:

Виды педагогического проектирования	Сущностные характеристики
1. социально-педагогическое проектирование	А. преобразование целей обучения и воспитания, создание форм организации педагогической деятельности, создание и модификация способов обучения и воспитания, преобразование системы педагогического общения, образовательное проектирование
2. психолого-педагогическое проектирование	Б. изменение социальных условий педагогическими средствами, решение социальных проблем педагогическими средствами

#### 4.5 Установите соответствие:

Процедуры предпроектного этапа проектирования	Сущностные характеристики
1. Проблематизация.	В режиме групповых обсуждений и регламентированных дискуссий осуществляются следующие действия: теоретическое моделирование методов и средств решения поставленных задач, позволяющих при заданных исходных данных и условиях получить оптимальный результат; оценка условий реализации проекта по срокам с учетом необходимых ограничений и затрат; детальная разработка этапов решения конкретных задач проектирования; анализ вариантов решения проблемы, выбор наиболее приемлемых из них, исходя из конкретных условий проектирования; систематизация и обобщение полученных результатов; объединение, насколько это возможно, имеющихся вариантов

	решения, конструирование предполагаемого результата.
2. Концептуализация	Б. Своеобразный способ ограничения активности участников проектной деятельности через определение ее границ и масштаба. Обоснованный выбор формата включает в себя определение времени, пространства, контекста проекта, круга его участников и других необходимых параметров
3. . Выбор формата проекта	В. Концепция является своего рода информационной системой, содержащей сведения о цели, принципах, методах, условиях деятельности. В ходе концептуализации идет разработка стратегии и принципов проектирования; выявляется структура проектируемого объекта; определяются характеристики нового объекта в целом и отдельных его элементов; выбираются критерии оценки успешности, уточняются цели и формулируются задачи проектирования
4. Программирование и планирование хода проекта	Г. Задача педагога – помочь студентам не только увидеть в окружающей действительности некое противоречие, но найти и сформулировать на его основе свою проблему, которую было бы интересно решить. Для этого на основе стартовых представлений участниками проектной деятельности об объекте и предмете проектирования организуется всестороннее обсуждение ситуации (проблемы, состояния объекта).

#### 4.6 Установите соответствие:

Основания для классификации проектов	Виды проектов
1. по сферам, в которых осуществляются	А. рационализаторские, изобретательские, эвристические, новаторские (инновационные) и др.
2. по предметной области	Б. долговременные, среднесрочные, краткосрочные
3. по срокам исполнения	В. исторические, экологические и др.;
4. по степени новизны	Г. социально-педагогические, телекоммуникационные

#### 4.7 Установите соответствие

Формы аморального поведения в бизнесе	Содержание понятий
Обман	Разновидность манипулирования людьми посредством воздействия на них через материальное поощрение
Взяточничество	Манипулирования людьми путем подачи им осознанно неправдивой информации. Реализуется это путем преднамеренного искажение или фальсификации информации, нечестной рекламы, предоставление ложных данных о гарантийных сроках продукции, финансовых возможностей компании
Принуждения	Влияния на людей (служащих, партнеров и т.д.), компании с помощью силы или угроз в предпринимательской деятельности; могут угрожать применением административных мер, умышленной порчей продукции и т.п.

#### 4.8 Коммуникативные качества речи

1. Уместность речи
  2. Богатство речи
  3. Логичность речи
- А. Коммуникативное качество речи, которое заключается в соответствии языковых средств условиям общения

Б. Разнообразное использование языковых средств в речи для достижения цели общения

Г. Коммуникативное качество речи, которое возникает на основе соотношения речи и мышления

#### 4.9 Типы поведения партнеров, затрудняющие ведение переговоров

1. Вздорный человек, «нигилист».
2. «Всезнайка».
3. «Болтун».

А. Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.

Б. Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров по переговорам.

В. Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

#### 4.10 Установите соответствие:

1. Организационная подготовка к переговорам
2. Содержательная подготовка к переговорам включает:

- А. Определение места и времени встречи;
- В. Формирование делегации и назначение ее главы
- С. Проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- Д. Проведение «внутренних переговоров»;
- Е. Определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
- Ф. Формулирование предложений и их аргументация;
- Г. Подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов

#### 4.11 Установите соответствие между основными этапами и задачами при ведении переговоров:

Установление и поддержание контакта	Определение возможных стратегий и тактик ведения переговоров, выбор основного и запасных подходов Осуществление предварительных контактов с партнерами, определение времени и условий переговоров Настройка на взаимодействие с партнером
Поиск решения	Знакомство Налаживание отношений Уточнение процедуры переговоров Настройка на сотрудничество
Заключение соглашения	Формулировка предложений с учетом интересов сторон Аргументация сторонами преимуществ своих предложений для партнеров Ответы на замечания и возражения Корректное противостояние уловкам и попыткам давления Формулировка взаимоприемлемых вариантов соглашения
Подготовка	Соблюдение точности и четкости изложе-

	ния договоренностей, однозначного понимания соглашения всеми сторонами Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля ее реализации
--	--

#### 4.12 Установите соответствие

Виды презентаций:

- 1) Презентация общественной организации (фирмы, акционерного общества, корпорации и т.п.).
- 2) Презентация товара.
- 3) Презентация проекта.
- 4) Презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).
- 5) Презентация плана будущих работ.

А. Целями такой презентации являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

Б. Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписания магазина и т.д., достижение предпочтения марке и т.п.

В. Цель этого вида презентации - информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т.к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

Г. Цель - ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

Д. Целями её могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подтверждения объекта презентации критическому анализу и изменению.

#### 4.13 Установите соответствие:

1. Сильные аргументы

2. Слабые аргументы

- А. экспериментально проверенные выводы;
- Б. заключения экспертов;
- В. цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- Г. показания свидетелей и очевидцев событий;
- Д. статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделанные профессионалами-статистиками.
- Е. умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- Ж. уловки и суждения, построенные на алогизмах;
- З. ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- И. аналогии и непоказательные примеры;
- К. доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

#### 4.14 Приемы решения проблемных ситуаций на переговорах:

1. Акцентируйте внимание на результате.
2. Пересмотрите достижения.
3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.

А. Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло. Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».

Б. Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам...» В этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.

В. Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.

#### 4.15 Установите соответствие:

«Грязные» приемы, с которыми можно столкнуться на переговорах:

1. Утаивание правды
2. Использование тактики прессинга
3. Использование психологических трюков
4. Ссылки на вышестоящее руководство

А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.

Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.

В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.

Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».

#### 4.16 Манипуляторные приемы:

1. Простые
  2. Сложные
- А. ссылка на авторитет;
  - Б. выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
  - В. уход от темы разговора, острых проблем;
  - Г. намеки;
  - Д. лесть;
  - Е. шутки-высмеивания;
  - Ж. предсказание ужасных последствий.
3. имитация решения проблемы;
  - И. альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;
  - К. оттягивание решения

#### 4.17 Установите соответствие:

Показатели эффективного противодействия манипуляциям

1. Избегание источников воздействия.
2. Мнимое непонимание.

### 3. Критичность мышления.

А. Данный способ также является наиболее надежным, потому как если человек не получает информацию, то значит и будь такая информация хоть трижды манипулятивной направленности, на данного человека она не окажет никакого воздействия.

Б. Заставляет возможного манипулятора «раскрыться», более подробно объясняя что он, собственно хочет, ибо успешность манипуляций базируется на такой особенности психики, как домысливание (когда в слова человека вкладывается иной раз совсем другой смысл).

В. Способность ставить все под сомнения, доходить до понимания всего самолично, принимать на веру только после подтверждения своим опытом, т.е. развитая критичность мышления.

#### 4.18 Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Светская беседа	Форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует.
Деловые переговоры	это форма коллегиального обсуждения вопросов, целью которого является информирование и принятие решений по ним.
Деловые совещания	лавная составляющая ораторского искусства.
Публичные выступления	один из речевых жанров, являющихся неотъемлемой частью светского этикета и культуры общения в образованных слоях общества большинства стран мира.

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

#### Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено

49 и менее	не зачтено
------------	------------

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

***2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)***

***Компетентностно-ориентированная задача № 1***

Разработайте для вашего образовательного учреждения систему менеджмента по форме табл. 1. Используйте метод отбора элементов менеджмента, свойственных только вашему образовательному учреждению. Дайте оценку развития системы менеджмента.

Таблица 1

Система менеджмента образовательного учреждения

<b>Элементы</b>	<b>Краткая характеристика</b>
Сущность менеджмента	
Концепции управления	
Цели и критерии управления	
Миссия и философия	
Принципы управления	
Закономерности управления	
Персонал управления	
Информация управления	
Техника управления	
Процесс (технология) управления	
Решения управления	
Функции управления	
Структура управления	
Методы управления	
Организации труда	
Организация труда в управлении	
Эффективность управления	

***Компетентностно-ориентированная задача № 2***

Ознакомьтесь с программой развития образовательного учреждения ([gofitskoe.ucoz.ru](http://gofitskoe.ucoz.ru))

Проанализируйте возможности внешней и внутренней среды для формирования стратегии развития ОУ.

Выделите политические, экономические, социальные, технологические факторы, влияющие на развитие ОУ.



Политические факторы – действия власти, влияющие на развитие ОУ: федеральные, региональные, муниципальные проекты и программы, законодательные документы.

Экономические факторы – экономическое состояние региона, города (населенного пункта), промышленные предприятия, бизнес, отношения с работодателями.

Социальные факторы – демографическая ситуация, культурно-образовательные возможности микрорайона ОУ, социальное партнерство и т.п.

Технологические факторы- государственно-общественный характер управления, действия органов управления образованием по отношению к ОУ

Для того, чтобы повысить надежность необходимых действий для реализации поставленных задач, проанализируйте их с помощью методики SMART

Какие диагностические методики для психологической экспертизы эффективности реализации инновационной деятельности Вы можете предложить?

Продемонстрируйте способность создавать диагностические методики для психологической экспертизы эффективности реализации инновационной деятельности в различных профессиональных сферах

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

В педагогическом менеджменте как научном направлении идет процесс гуманизации управления, учета самоорганизации и самосовершенствования образовательных систем. Это масштабное явление может быть представлено условно-схематически следующим образом:

До 1900г.	1920-1930гг.	1960-1970гг.	1990-е гг.
Доктрина «Кнута и пряника»	Доктрина «Научного управления»	Доктрина «Человеческих отношений»	Доктрина «Организационного гуманизма»

Приведите примеры из литературных и исторических произведений, подтверждающих специфику того или иного этапа. Охарактеризуйте позиции администратора, педагога и учащихся в каждом из указанных исторических отрезков.

Сформируйте собственную доктрину руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Используя методику «Зеркало прогрессивных преобразований», покажите пути решения проблемы адаптации студентов к условиям обучения в вузе.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Разработайте модель управления процессом развития социально-коммуникативной компетентности студентов на уровне вуза. Каковы условия ее успешной реализации в вузе?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Вас назначили руководителем образовательной организации. Вы считаете своей задачей – вывести организацию на более высокий уровень развития. На примере какого-либо инновационного проекта покажите, какие технологии разработки и освоения новшеств Вы будете использовать?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Чаще всего инновации рождаются в небольших и средних фирмах, в головах изобретателей и предпринимателей. На основе инноваций создаются новые фирмы, наиболее успешные из которых вырастают до глобальных и приносят баснословные прибыли для создателей инноваций и для страны. Так, например, Бил Гейтс, Сергей Брин и Лэрри Пейдж, и Марк Цукерберг в студенческом возрасте создали инновационные мини-фирмы Майкрософт, Гугл и Фейсбук, плодами которых через несколько лет стали пользоваться миллионы людей во всех странах мира. Российский пример молодого инноватора Елены Масоловой и компании Darberry (которую купил Группон, самая быстрорастущая фирма по данным Forbs). Это хрупкая 26-летняя девушка, не программист, диплом ВШЭ по экономике, ключевые слова в разговоре: «кеш», «маржа», «убить». Ранее основала венчурный фонд AddVenture, что-то вроде фабрики звезд для сайтов – оттуда вышли геолокационный сервис altergeo.ru и конструктор интерьеров goomix.ru. В прошлом году занялась собственными проектами. В марте открыла с партнерами darberry.ru, а уже в августе продала его американской компании Groupon. Горячка вокруг стоков одной услуги – мировой тренд, и в популярности они, кажется, перегоняют своих дальних родственников – телемагазины. Локомотив процесса – американскийgroupon.com, самый быстрорастущий сайт в истории интернета. За год число его подписчиков выросло с 2 до 52 млн. человек. Он собрал почти миллиард долларов инвестиций. Его чуть было не купил Google. В мире тысячи клонов «Групона» (в одном Китае их больше 400; у нас штук двадцать). И вместо того чтобы открывать офисы в других странах, гигант скупает самые успешные клоны. На это надеялись и основатели Darberry – американцы предложили Масоловой и ее партнерам сделку. Российский сайт на тот момент работал в семи городах, с месячным оборотом в 250 тысяч долларов.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. Можно ли считать проект darberry.ru инновационным?
2. Чем объясняется успех проекта?
3. Какие очевидные риски Вы видите при реализации проекта darberry.ru?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 8*

В основе инновационного процесса, как правила, лежит некоторая стратегическая идея, которая может появиться в результате проведения научных исследований и разработок, наблюдений за рынком и конкурентами, решения производственных и иных проблем компании. В последние годы широко продвигается мысль искать такие идеи на стыке концепций и 8 культур, в местах «скопления» жизни или искусства – в ресторанах, театрах, на концертах, в торговых комплексах. В компаниях Японии предусмотрены расходы на «пивные дни» - посещение топменеджерами после работы клубов, баров и прочих заведений. Управленец, проводя время с коллегами из других компаний, в основном обсуждает рабочие вопросы, расширяет свой профессиональный кругозор, получает полезный коммуникационный и эмоциональный опыт и таким образом становится более ценным для компании.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. Как Вы оцениваете подобную практику в японских компаниях?
2. Существует ли в России аналогичная практик?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 9*

На основе изученного материала определите взаимосвязь между понятиями «инноватика» и «инновационный менеджмент». Охарактеризуйте научно-технический потенциал строительного комплекса в условиях переходной экономики.

### *Компетентностно-ориентированная задача №10*

Зачастую новые технологии появляются с такими свойствами, пользу которых нельзя оценить. Выявить сферы применения изобретений трудно по сути своей. Многие

десятилетия ушли на исследование применений электричества после того, как в 1831 году Майкл Фарадей открыл принцип электромагнитной индукции. По сей день появляются новые способы использования лазера. Ни у электричества, ни у лазера не было явных предшественников. Это были открытия, появившиеся в результате научных исследований. В медицинской диагностике проходит много времени, прежде чем новая технология визуализации становится клинически пригодной. Так случилось с компьютерной осевой томографией, магниторезонансным обследованием, с эхокардиографией, позитронноэмиссионной томографией.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

- 1. К каким видам инноваций относятся приведенные технологии?*
- 2. В чем отличие методов распространения инноваций при открытии электромагнитной индукции и появлении новой медицинской технологии?*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 11*

В настоящее время флаерами, дающими право на бесплатное получение товара или услуги никого удивить нельзя, а сайтами-купонаторами пестрит весь интернет. Однако немногие знают, что прототип системы купонов появился в 1892 году, а использовать бумажные флаеры для привлечения новых клиентов придумал Аса Григгс Кэндлер – основатель The Coca-Cola Company. Ноу-хау Кэндлера стало революционным в системе маркетинга. В то время сироп Coca-Cola поставляли в аптеки, где его разбавляли и разливали по стаканам. Для того, чтобы сеть сбыта росла максимально быстро, Кэндлер бесплатно предоставлял каждой новой аптеке-партнеру первые два галлона сиропа, которых хватало для приготовления 256 порций напитка. Взамен предприниматель получал от хозяина 128 адресов постоянных клиентов. По этим координатам Кэндлер рассылал купоны, дающие право на бесплатный стакан нового «восхитительного и освежающего», как гласил слоган, напитка. Рассчитано было на то, что выпив бесплатный стакан, клиент захочет выпить второй, но уже за деньги. Таким образом, бесплатные галлоны сиропа разойдутся головокружительно быстро, принесут прибыль, а заинтересованный аптекарь начнет делать заказы регулярно. Так оно и произошло. Впоследствии купоны рассылались не только по почте, но и раздавались прохожим на улице. В первые годы вхождения на рынок The Coca-Cola Company основополагающим элементом маркетинговой стратегии была система бесплатного купонирования. В настоящее время производство напитка выглядит так: The Coca-Cola Company по секретному рецепту производит сироп, поставляет его своим партнерам-ботлерам (в России это Coca-Cola Hellenic Russia), которые разливают напиток на собственных заводах и отправляют в торговые точки. Во всем мире The Coca-Cola Company работает с 11 крупными компаниями-ботлерами и несколькими десятками небольших.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

- 1. К какому виду инноваций относится продукт The Coca-Cola Company?*
- 2. Как называется система производства напитка Coca-Cola, разрешающая пользоваться брендом в торговых сделках при диффузии инновационного товара.*
- 3. The Coca-Cola Company постоянно использует инновации в своей деятельности. Приведите другие известные из истории напитка инновации и определите их вид, согласно изученным классификациям.*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 12*

В промышленно развитых странах к настоящему времени сформировалось четырехзвенное отраслевое деление национальных экономик, а именно:

- отрасли добычи и первичной переработки сырья;
- отрасли традиционной тяжелой, обычно материало- и трудоемкой промышленности;

- высокотехнологичные отрасли, характеризующиеся относительно низкой материало- и трудоемкостью, но очень высокой долей затрат на НИОКР в добавленной стоимости;

- отрасль так называемых «мягких» технологий (услуг), таких как разработка программного обеспечения, системная интеграция, консалтинг, образование и т. п.

В странах с новой экономикой, под которой подразумевают экономику, основанную на знаниях, отраслевая структура хозяйства меняется в сторону постоянного увеличения доли последних двух групп отраслей в структуре их народного хозяйства. При этом весьма существенно, что основная специфика технологий этих двух групп состоит в том, что они базируются, прежде всего, на широком использовании результатов интеллектуального труда, т. е. новых знаний. Так, например, в США создана одна из самых развитых организационно-правовых инфраструктур поддержки инновационной деятельности. Несмотря на высокую активность частного бизнеса, государство, через поддержку науки и инновационной активности, оказывает существенное прямое и косвенное влияние на повышение конкурентоспособности национального бизнеса. Активизация роли государства в научно-технической и инновационной сферах началась в 1980-х годах с принятия Конгрессом США целой серии актов и поправок. В соответствии с новой доктриной, государство стало крупным инвестором в научно-технической и инновационной сферах. Особое внимание было уделено обеспечению взаимовыгодного партнерства университетов и малого бизнеса, развитию малого наукоемкого бизнеса, а также совершенствованию инфраструктуры трансферта технологий из сферы науки в производственный сектор. 13 Своего рода эталоном фонда, занимающегося финансированием фундаментальной науки и инновационной деятельности, является Национальный научный фонд США (NSF), который успешно функционирует уже более полувека. Опыт NSF используется во многих странах, в том числе и в России такими фондами, как РФФИ, РГНФ и др. Отличительной особенностью современной деятельности NSF является ее многопрофильность и многопрограммность. Фонд, изначально созданный для решения задачи точечной поддержки научно-исследовательских проектов, в настоящее время поддерживает самые разнообразные программы, такие, например, как создание центров коллективного пользования научными приборами, поддержка национальных меньшинств, развитие отдельных территорий и др. Фонд NSF в процессе своей эволюции, вышел за границы финансирования фундаментальной науки и уже более двадцати лет поддерживает инновационную деятельность, в частности, малый инновационный бизнес. Программы NSF имеют четкую ориентацию на использование научных результатов для модернизации экономики. Ниже, на примере двух программ - Программы инновационных исследований малого бизнеса SBIR и Программы передачи технологий малому бизнесу STTR, рассмотрим логику финансовой поддержки государством научной и инновационной деятельности в США. Программа SBIR создана по инициативе Конгресса США и Администрации Малого Бизнеса в кооперации с Федеральными агентствами США. С 1982 г. в программе SBIR принимают участие 11 федеральных агентств, которые формулируют приоритетные темы НИОКР и обеспечивают финансирование программы. Программа SBIR помогает малому высокотехнологичному бизнесу находить заказы федеральных агентств, а также оказывает поддержку в формировании начального капитала. Всем федеральным агентствам, чей внешний бюджет на научные исследования и разработки превышает 100 млн. долл., законодательно предписана обязательность участия в программе SBIR. Федеральные агентства предварительно оповещают о приоритетных направлениях своей деятельности, чтобы малые предприятия смогли заранее сориентироваться, и отчисляют в настоящее время на программу SBIR по 2,5% своих бюджетов на НИОКР. Средства в рамках SBIR выделяются на конкурсной основе в соответствии с научными приоритетами, заявленными федеральными агентствами. Программа SBIR призвана облегчить малому бизнесу нахождение начального капитала и помочь ему участвовать в НИОКР, финансируемых правительством. Кроме того, в последние годы большое значение также придается развитию коммерческих приложений

результатов работ, созданных при финансовой поддержке SBIR. В данной программе государство выступает как своего рода «бизнес-ангел», вкладывая через свои федеральные агентства средства в самую начальную стадию высокорисковых проектов. Практика показала, что компаниям требуется в среднем 5-9 лет для того, чтобы развить проект от концепции до коммерческого продукта. Около 12% фирм, получивших грантовую поддержку, оказываются в состоянии коммерциализировать результаты своих НИОКР. Данные по 50 наиболее успешным компаниям, поддержанным в рамках Программы, свидетельствуют о том, что государственные вложения полностью окупились. В плане усилий государства по использованию потенциала науки в модернизации производства весьма показательна государственная программа передачи технологий малому бизнесу (Small Business Technology Transfer, STTR), созданная в 1992 году по инициативе Конгресса США и Администрации Малого Бизнеса в кооперации с Федеральными агентствами США. Эта программа поддерживает контрактные работы государственных исследовательских организаций с компаниями, относящимися к категории «малый бизнес». Программа STTR предоставляет финансовую поддержку предприятиям малого бизнеса для осуществления ими совместных НИОКР с неприбыльными исследовательскими организациями, такими как университеты и федеральные научные центры. По условиям программы вклад в исследовательскую работу в исследовательской организации должен составлять не менее 30%, а вклад малого предприятия должен быть не менее 40%. Особое внимание уделяется урегулированию отношений интеллектуальной собственности. Исследовательская организация и предприятие должны заключить между собой соглашение о том, как создаваемая совместно интеллектуальная собственность будет распределена между ними. По мнению специалистов программа STTR достаточно перспективна, так как реально соединяет высокий научно-технологический уровень достижений университетов и научных центров США с коммерческим потенциалом малого бизнеса.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

- 1. На основе изученного текста определите основные задачи программ фонда NSF.*
- 2. Назовите основные особенности российских и зарубежных программ содействия инновационной деятельности.*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Вирджинский технопарк (ВТ) основан 15 лет назад Вирджинским технологическим фондом совместно с Вирджинским политехническим университетом штата с целью создания плодотворных взаимоотношений между исследователями и частными и государственными предприятиями. Это частная коммерческая компания. Технопарк Вирджинского университета расположен примерно в 3 км от центра студенческого городка, рядом с аэропортом Университета, располагающим 1,5-км-й взлетнопосадочной полосой и всем необходимым для транспортировки грузов. Он занимает 8 зданий общей площадью 2 тыс. м<sup>2</sup>. В настоящее время в технопарке арендуют площади 30 компаний, в которых работают около 700 сотрудников. Управлением технопарка занимается всего 4 человека: 2 управляющих и два администратора. За первые 10 лет в ВТ было вложено университетом 3 млн. долл. Сейчас он оценивается в 20 млн. долл. ВТ располагает разнообразной технологической базой, которая включает транспорт, биотехнологии, новые материалы, компьютерные и лазерные технологии, технологии, основанные на применении техники, средства контроля и защиты окружающей среды и т. д. Компании, обосновавшиеся в технопарке, начинают торговать друг с другом, формируют стратегические союзы и венчурное предприятия. Одна из задач технопарка – создавать высоко оплачиваемые рабочие места, чтобы способные исследователи, выполняющие наиболее перспективные работы, зарабатывали достаточно, чтобы остаться в Университете и больше времени уделять преподаванию. Технопарки создают необходимые связи между частными компаниями и университетами. Чтобы определить, как увеличить отдачу исследовательских работ, представители технопарка должны, в первую очередь, встречаться с представителями компаний и выяв-

лять потребности этих компаний. Необходимо также хорошо представлять себе возможности университетов. Для этого организуются встречи с представителями факультетов. Чтобы свести две заинтересованных стороны вместе, технопарк может оплатить либо визит представителей компании в университет, либо представителей университета в какую-либо фирму. Научный потенциал университета и связанные с этим возможности практически неисчерпаемы, и если технопарку удастся наладить деловое сотрудничество с промышленной компанией, можно быть уверенным, что университет успешно решит поставленную задачу. Технопарк должен обеспечить возможность успешного развития «своих» компаний, поскольку единственная возможность процветания технопарка в целом – это успешное развитие работающих в нем компаний. Вирджинский технопарк делает все необходимое для становления новых компаний: находит предпринимателей с помощью своих связей и рекламы; изыскивает капитал, развивая контакты и помогая с подготовкой проектных предложений; оценивает коммерческий потенциал технологий путем проведения маркетинговых исследований; находит потребителей, используя свои контакты и связи. ВТ оказывает помощь в ведении бизнеса своих компаний, обеспечивая связи компании с преподавателями и студентами; общественными организациями в области малого бизнеса; центрами развития, финансируемыми правительством; частными компаниями. Огромно разнообразие услуг Технопарка, предлагаемых компаниям: стратегическое и деловое планирование, маркетинг, финансовое управление, персональное развитие (образование), интеллектуальная собственность, производство и многое другое. Кроме того, Технопарк принимает на себя часть риска, позволяя отсрочку арендных платежей; прощая компании пени; обеспечивает аренду приборов и оборудования по доступной цене; предоставляет в общее пользование оборудование для делопроизводства (факсы, ксероксы, проекторы и т. д.), делает фотосъемку, слайды и т. д. по более низким ценам, предоставляет конференц-залы, кухни, почасовую оплату секретарей и т. д. Технопарк создает компаниям имидж и повышает их кредитоспособность: строит здания и офисы технопарка всегда высшего качества; поддерживает отличный ландшафт и ухоженную территорию; при каждой возможности подчеркивает связь компании с университетом. Технопарк помогает компаниям-арендаторам завязать полезные связи с политическими деятелями, государственными чиновниками, занимающимися экономическим развитием, с банками, фондами, компаниями венчурного капитала, с потенциальными потребителями, друг с другом (ежегодные банкеты, посещение специальных мероприятий). Технопарк постоянно полностью арендован, несмотря на самую высокую арендную плату в городе, следовательно, компании высоко оценивают услуги Технопарка. ВТ живет за счет аренды помещений (21 тыс. м<sup>2</sup>), общий доход от которой достигает 2,5 млн. долл. в год. Задача технопарка заключается в том, чтобы все участники технопарка платили свою аренду вовремя. Расширение Технопарка идет параллельно с образованием новых технологических компаний. Служащие компаний-арендаторов технопарка могут пользоваться различными спортивными сооружениями и участвовать в различных мероприятиях Университета. Технопарк обеспечивает комплексное обслуживание компаний, арендующих его помещения, включая предоставление конференц-залов, различного оборудования, доступ к сети Internet и консультационную поддержку. На территории Технопарка можно получить все необходимые банковские услуги.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

- 1. Перечислите основные задачи технопарков?*
- 2. Технопарки – эффективная форма организации и поддержки инновационной деятельности. Поясните.*
- 3. На основе изученного материала выявите сходства и различия в особенностях функционирования зарубежных и российских технопарков.*

*Компетентностно-ориентированная задача № 14*

«Нигма.РФ» (сайт компании: <http://nigma.ru/>) – первая кластеризующая поисковая система в Рунете. За довольно непродолжительное время компания смогла выйти на самокупаемость, что позволило команде проекта решиться на попытку захватить региональный рынок поиска, потеснив Google во Вьетнаме. Компания получила поддержку Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере в 2006 году по программе «СТАРТ». Предпосылки создания «Нигмы». Популярны в России поисковые системы, будь то «Яндекс» или Google, хорошо справляются с навигационными запросами, когда нужно найти какой-либо сайт, и с коммерческими запросами, если пользователь ищет определенный товар. Однако более 80% поисковых запросов – то информационные запросы. С ними часто возникают проблемы, поскольку поисковые системы выдают огромное количество похожих результатов, на просмотр которых уходит очень много времени. Чтобы облегчить жизнь пользователям интернета, была создана интеллектуальная поисковая система «Нигма.РФ», позволяющая пользователям структурировать выдаваемые результаты поиска и уточнять свой запрос, сокращая время поиска нужной информации. Проект был создан при поддержке факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ, факультета психологии МГУ, а также Стэнфордского университета. Название «Нигма» (англ. Nigma – один из родов пау-17 ков семейства Dictynidae) было выбрано по ассоциации с Всемирной паутиной. «Нигма.РФ» – первая кластеризующая поисковая система в Рунете. За довольно непродолжительное время компания смогла выйти на самокупаемость, что позволило команде проекта решиться на попытку захватить региональный рынок поиска, потеснив Google во Вьетнаме. Компания получила поддержку Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научнотехнической сфере в 2006 году по программе «СТАРТ». История проекта началась с исследований в области искусственного интеллекта, которые проходили на кафедре автоматизации систем вычислительных комплексов (АСВК) факультета вычислительной математики и кибернетики (ВМК) МГУ им М. В. Ломоносова в 2004-м году. Там познакомились и начали работу над «Нигмой» основатели проекта Виктор Сергеевич Лавренко и Владимир Анатольевич Чернышов. «На факультете вычислительной математики и кибернетики проходил спецкурс, посвященный разработкам в области искусственного интеллекта. Именно там познакомились и начали работу над «Нигмой» основатели проекта Виктор Лавренко и Владимир Чернышов. В рамках проектной работы была использована технология кластеризации, которая позволяет группировать и фильтровать результаты поиска», – рассказывает исполнительный директор ООО «Нигма.ру» Кристина Аркадьевна Мелентьева. Владимир Чернышов на момент создания собственной компании был аспирантом факультета ВМК, а Виктор Лавренко уже имел серьезный опыт работы в ITбизнесе, дослужившись в Mail.ru до поста вице-президента по стратегии и финансам. В 2005 году поисковые системы уже выдавали сотни тысяч ссылок на один запрос, просмотреть которые было физически невозможно. Появилась потребность структурировать многочисленные результаты поиска. Для этого был создан кластеризующий поисковик, позволяющий уточнить запрос пользователя, группировать и фильтровать результаты поиска по темам. Кроме того, была разработана система исправления ошибок, позволяющая исправлять до четырех грубых ошибок в одном слове, включая опечатки. После запуска «Нигмы» 12 апреля 2005 года разработчики провели исследование, по результатам которого было решено создать принципиально новые поисковые алгоритмы, позволяющие выдавать необходимую информацию уже на странице результатов поиска, а не в виде ссылок на сайты, как это делают обычные поисковые системы. От «СТАРТа» ... На самом раннем этапе своего развития компания «Нигма.ру» получила грант от Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере по программе «СТАРТ». «Отношения с Фондом начались в 2005 году. В это время «Нигма» только зарождалась, была, по большому счету, только идея, основные наработки, и требовались финансы, чтобы эту идею реализовать в готовую систему, которой будут пользоваться люди. Для реализации проекта нужны люди и сервера, соответственно, нужно финансирование. Молодой компании всегда нужны

деньги», – говорит генеральный директор ООО «Нигма.ру» Владислав Витальевич Кузнецов. В результате, компания получила от Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере финансирование в размере 2,25 млн рублей по программе «СТАРТ», затем были привлечены инвестиции от инвестиционной компании Digital Sky Technologies на сумму 80 млн рублей, о чем сообщается на официальном сайте Фонда. Получение финансирования позволило «Нигме» расширить свой штат, набрав программистов и системных администраторов, и начать работу над созданием новых, более продвинутых и оригинальных поисковых алгоритмов. «Основная проблема любого технологического стартапа – нужны люди, у которых есть страсть к технологиям, которые будут всей душой “болеть” за проект», — говорит Владислав Кузнецов. Известно, что хорошие IT-специалисты на рынке труда всегда в среднем стоили дороже, чем работники других специальностей. Кроме финансовой поддержки, сотрудничество с Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере позволило компании «Нигма.ру» завести полезные контакты и получить определенную известность в бизнес-кругах. «Мы участвовали в выставке, посвященной заседанию Комиссии при президенте Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию экономики России. Фонд выставлял свои проекты. Мы узнали много новых интересных людей и проектов. Много интересных контактов завели. Аркадий Дворкович даже в “Твиттере” “Нигму” похвалил», – вспоминает Кристина Мелентьева. ... до Стэнфорда. В 2007 году разработками «Нигмы» заинтересовались в Стэнфорде. В декабре 2007 г. Гектор Гарсия-Молина, научный руководитель основателей Google Сергея Брина и Ларри Пейджа, пригласил команду «Нигмы» посетить Стэнфордский университет, который находится в Кремниевой долине США. Целью поездки был поиск инвесторов для американского проекта «Нигмы», а также помощь в его разработке. «Мы достигли договоренностей со Стэнфордом о проведении совместных исследований по разработке нового поисковика, а с инвесторами – об их финансировании, когда мы будем готовы к коммерческому запуску проекта в штатах. Мы находимся на правильном пути, и важный итог нашей поездки – это наша собственная мотивация. Поэтому мы решили нанять больше людей, чтобы работать над “Нигмой”, в наш московский офис», – говорит один из основателей компании Виктор Лавренко, в настоящее время являющийся ее президентом. Под руководством Гектора Гарсия-Молины был разработан алгоритм, способный извлекать структурированную информацию из веб-страниц, обрабатывать ее и выдавать пользователю в виде удобной таблицы. В настоящее время «Нигма» поддерживает партнерские отношения со Стэнфордским университетом и продолжает поиск инвестиций, необходимых для продолжения разработок: «Мы до сих пор поддерживаем отношения со Стэнфордским университетом. Сейчас мы ищем финансирование, чтобы продолжить проект. Разработка алгоритма, извлекающего структурированную информацию из произвольных источников в интернете, требует работы большого количества опытных программистов. Мы в “Нигме” запускали пилотный проект по технологии, которую делали вместе со Стэнфордом, но сейчас его временно отключили, так как он требует постоянного обновления информации», – объясняет Кристина Мелентьева. Защита интеллектуальной собственности. Руководители компании считают, что нет особого смысла защищать свою интеллектуальную собственность путем государственной регистрации программ для ЭВМ. «В России очень сложно защитить программный код. Вот, допустим, девайс еще как-то можно защитить, а в программе ты меняешь одну строчку кода, или то же решение реализовываешь на другом языке программирования – это уже другая программа», – объясняет исполнительный директор «Нигма.ру». При этом, естественно, в компании предпринимаются все необходимые меры для того, чтобы разработанные поисковые алгоритмы не попадали в свободный доступ и не было утечки информации. Сотрудники «Нигмы» подписывают соглашения о неразглашении конфиденциальной информации. Кроме того, системные администраторы компании выдают сотрудникам пароли, позволяющие работать только с отдельными частями поисковой системы. «Система очень большая. И каждый отдельный сотрудник имеет до-



ступ только к одной ее части, в которой он работает. Не ко всей системе сразу», – рассказывает Кристина Мелентьева. Таким образом, разработки компании сохраняются в режиме ноу-хау. Помимо ноу-хау, у компании имеется зарегистрированный товарный знак «Нигма.РФ». Доменные имена зарегистрированы и в кириллической доменной зоне «.РФ», и в доменной зоне «.ru» (нигма.рф и nigma.ru соответственно).

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. *Ознакомившись с приведенной информацией о компании «Нигма.ру» охарактеризуйте тип инновации, предлагаемой компанией.*
2. *В чем заключается успех проекта «Нигма.ру»?*
3. *Какие методы государственной поддержки использовала компания?*
4. *К какому виду интеллектуальной собственности относится продукт «Нигма.ру». Каким образом защищаются права на объект интеллектуальной собственности в компании?*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 15*

Мониторинг административных барьеров в жилищном строительстве, проведенного НОСТРОЙ в сотрудничестве с Фондом «Институт экономики города». По результатам исследования дана оценка общего уровня административных барьеров при реализации проектов по строительству многоквартирных домов (количества административных процедур, их сроков и стоимости), в том числе по этапам реализации таких проектов. Мониторинг административных барьеров в жилищном строительстве проведенный в 43 городах России на примере анализа количества процедур, сроков и стоимости их прохождения при реализации проекта по строительству многоквартирного дома, позволяет сделать общий вывод о крайне высоком уровне барьеров в жилищном строительстве – к такому выводу пришли эксперты в результате исследования. В основном различия между городами в количестве и составе административных процедур в жилищном строительстве обусловлены различиями в региональной и местной нормативной правовой базе. По количеству разрешительных и согласовательных процедур лидируют этапы строительства и ввода объекта в эксплуатацию – в среднем по 35 процедур на каждом этапе. Самыми продолжительными являются процедуры на этапе строительства и на этапе проектирования, которые в среднем занимают 296 и 265 дней соответственно. Наиболее затратными являются процедуры, которые необходимо пройти застройщику на этапе проектирования – в среднем около 21 млн. рублей. Подавляющую долю этих затрат (в среднем 96 %) составляют расходы на ТУ подключение (присоединение) к сетям инженерно-технического обеспечения и согласование технических условий подключения, которые оцениваются экспертами как очень высокими. Результаты исследования фонда «Институт экономики города», проведенного в 43 российских городах в период с мая по октябрь этого в 2013 году. В исследовании оценивались уровень административных барьеров на основании трех основных показателей – это количество процедур, срок процедур и стоимость процедур. Предусматривается, что процедура это получение одного документа в одной организации. Для сопоставимости результатов по различным городам в качестве условного оцениваемого проекта строительства принимался многоквартирный дом 5-9 этажей, примерно 200 квартир, 10-12 тысяч кв.м. В исследовании рассматривали два варианта процедур, связанных с приобретением прав на именно свободные земельные участки. Вариант 1 – это получение земельного участка на аукционе. В некоторых городах это основной способ приобретения участков сегодня. И наличие у застройщика земельного участка по каким-либо иным основаниям. Эти различные основания в первом раунде мониторинга дальше не дифференцировались, не анализировались, и надо принять во внимание, что не анализировались те процедуры, которые предшествовали получению этого участка на аукционе. Надо заметить, что при оценке стоимости процедур, для сопоставимости вариантов получения прав на земельный участок, мы не учитывали стоимость приобретения самого участка. Но при этом в исследовании учитывались все процедуры, связанные с обеспечением проекта инженерной ин-

фраструктурой, в том числе расходы на подключение к сетям такой инфраструктуры. Итак, основные результаты. Реализация рассматриваемого проекта проходила на 5 этапах – это этап строительной подготовки, этап проектирования, этап строительства, этап ввода объекта в эксплуатацию и этап государственного кадастрового учета и регистрации прав на недвижимость. Пройдя через все эти муки, общий показатель административных барьеров в жилищном строительстве получается следующий: 98 процедур в этом проекте, затрачено 946 дней и 25 млн. рублей. Замечу, что при расчете видимости процедур мы учитывали возможность параллельного прохождения процедур. В общей стоимости 80 % составляет расходы на подключение и присоединение к сетям инженерной инфраструктуры. Дам дополнительную информацию: если земельный участок получен по иным основаниям, и необходимо изменение вида разрешенного использования земельного участка, то застройщик проходит уже 104 процедуры и затрачивает 1055 дней. Не более отличаются по количеству процедур этапы строительства и ввода объекта в эксплуатацию. В среднем 34-35 процедур. Чем они связаны? Этап строительства: застройщик проходит 11 проверок в органах государственно-строительного надзора, 11 процедур для получения положительного заключения, и 12 процедур для получения разрешения на строительство. На 22 этапе ввода объекта в эксплуатацию. Из 35 процедур 30 связаны с подтверждением технической готовности систем коммунального обслуживания дома к вводу в эксплуатацию и заключения договора о ресурсоснабжении. На этапе строительной подготовки: если земельный участок получен на аукционе, то в среднем надо пройти 9 процедур, а в случае, если по иным основаниям, надо изменить разрешенный вид использования, то уже 15 процедур. В случае получения земельного участка на аукционе, мы получили результат, показывающий большой разброс по количеству процедур, связанных с получением КПЗУ, от 1 до 10-14 процедур, и такой разброс объясняется различными характеристиками земельных участков, которые выставляются на аукцион. Если посмотреть средние сроки, которые затрачивают застройщики на различных этапах реализации такого проекта, то особенно выделяются этапы проектирования и строительства, в среднем 265-296 дней. При этом на этапе проектирования большая часть времени, 80 %, это процедуры, связанные со сбором исходных данных для проектирования, выполнения изыскания и прохождение государственной экспертизы проектной документации. На этапе строительства основные процедуры, большая часть, связаны с получением разрешения на строительство и других необходимых документов для начала строительных работ. Это занимает 50 % сроков прохождения процедур на этапе строительства. На этапе строительной подготовки, в случае, если земля приобретена на аукционе, в среднем застройщик тратит 136 дней и почти в полтора раза больше, в случае, если требуется изменение разрешенного использования земельного участка, который получен не на аукционе. Опять же, очень длительные процедуры, связанные с получением КПЗУ, практически 40 % времени. Рассмотрим затраты застройщиков. 80 % всех затрат сосредоточено на этапе проектирования. Средние затраты составляют 21 млн. рублей, из них 96 % – это затраты на ТУ подключения к сетям инженерно-технической инфраструктуры. Кроме этого, на данном этапе порядка 700 тысяч рублей – это стоимость процедур, связанных с государственной экспертизой. Застройщики отмечают эту неоправданно дорогостоящую процедуру. Если специально выделить процедуры связанные с обеспечением проекта инженерно-технической инфраструктурой, то в среднем застройщикам нужно пройти 54 процедуры, затраты на их прохождение 253 дня и 21 млн. рублей. При этом затраты на подключение к сетям инженерно-технической инфраструктуры существенно различаются по городам. Разброс составляет от 4 млн. до 55 млн. Если смотреть по различным видам сетей инженерно-технического обеспечения, то присоединение к газораспределительным сетям насчитывает наибольшее количество процедур, их 15, и они самые длительные, 253 дня. А самыми затратными оказались процедуры, связанные с подключением к сетям водоснабжения и водоотведения, ибо средние затраты на это составляют почти 10 млн. рублей. Самым неожиданным результатом оказалось существенное расхождение в составе административных процедур по

различным городам. Общий перечень всех возможных зафиксированных мониторингом процедур составляет порядка 180, при этом треть из них можно отнести к общераспространенным, которые зафиксированы почти во всех городах. Сюда входят процедуры, регламентированные федеральным законодательством, и это только треть всех процедур. 70 процедур – это уже либо распространенные, либо редко распространенные, либо крайне редко распространенные, при этом 40 % процедур можно отнести к редким и крайне редким. Они используются либо менее чем в 40 % городов, или менее чем в 20 % городов – это крайне редкие. И такие редкие процедуры встречаются на этапах землеустроительной градостроительной подготовки и проектирования. В них встречаются такие экзотические, как получение градостроительной проработки в органе местного самоуправления, получение чертежа градостроительного плана земельного участка, получение градостроительного заключения в органе местного самоуправления, получение согласования собственности и многие другие, те, которые федеральным законодательством не предусмотрены. Для сравнения процедур в различных городах использовался такой метод, как построение нормативного города. Что это? В нормативном городе реализуются только такие процедуры, которые предусмотрены федеральными законами или иными федеральными нормативно-правовыми актами. В нормативном городе среднее количество процедур 46, а в обследованных нами городах 98. При этом срок про- 23 хождения процедур в нормативном городе – 367, а в наших – 946, что почти в три раза больше. Вывод, который был достаточно неожиданным, что основные различия между городами в количестве и составе административных процедур обусловлены различиями в региональной и местной нормативно-правовой базе. В данном исследовании мы не проводили анализа на соответствие региональных и местных процедур и нормативных актов федерального законодательства, но такие результаты сами собой говорят о том, что хорошо бы было ввести такой специальный анализ. При этом если посмотреть различия между средними показателями анализированных городов и нормативного города по количеству процедур, то мы увидим, что основное различие как раз на этапах проектирования и строительства. В строительстве это связано с большим количеством проверок в органах государственного строительного надзора, которые не регулируются федеральным законодательством, а в проектировании – с наличием различных дополнительных согласований проектной документации.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. На основе изученного материала дайте краткую характеристику административным барьерам в жилищном строительстве.

2. Что понимается под понятием нормативный город?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 16*

Метафорой творческого подхода, по мнению Дж. Маурика, является «джаз на рабочем месте». Считается, что джазовые музыканты изобретательнее и техничнее классических музыкантов: они начинают с простой идеи, дробят ее, развивают, проверяют до конца, выворачивают наизнанку, переворачивают, ищут скрытую в ней энергию, позволяют участникам группы солировать и проявлять мастерство, а затем гармонично объединяют свои усилия, достигая творческого успеха. ... Но при этом требуется учесть некоторые предварительные условия. Джаз нуждается в сочетании свободы выражения и дисциплины; он предполагает среду, которая терпима к ошибкам и ожиданиям чего-то нового. ... Именно атмосфера, свобода экспериментирования служит подлинным генератором творческого подхода. Директор компании «Санта Импекс Брест» А. Мошенский считает, что есть два способа создания новых продуктов. Технологи что-то придумывают, а маркетологи дают название этому продукту и запускают на рынок. Второй способ – создать «таблицу Менделеева». Это схематическое изображение рынка, на котором работаешь. Как и таблица химических элементов, она состоит из ячеек, заполненных и пустых. Перемаывая сотни и тысячи листов информации, наблюдая за тем, что происходит на аналогичном рынке в разных странах, можно наткнуться на идею, которая позволит заполнить

одну из пустых ячеек». Переосмысление традиционного немецкого продукта рольмоба – огурца, завернутого в филе сельди, – привело к созданию группы продуктов под названием рулеты. Белорусские технологи разрезали огурец, изменили вкус с маринованного на слабосоленый, в качестве начинки стали использовать морковь, свеклу, баклажаны. «Таблица Мошенского» постоянно дополняется. Развитие технологий, появление новых вкусов и сам век скоростей рожают все новые и новые свободные ячейки. Верхом маркетингового мастерства Мошенский считает поиск оригинальных идей, на основе которых можно создать целый класс новых продуктов и заполнить сразу несколько ячеек в таблице.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. На основе приведенного текста, сформулируйте принципы поиска новых сегментов рынка кампанией «Санта Импекс Брест».
2. Какие ограничения должны быть учтены при использовании «таблицы Мошенского»?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Когда в 1868 г. в США изобрели печатную машинку, то сначала ее клавиши располагались в два ряда с последовательным расположением литер от А до Z. Однако первые модели печатных машинок, выпускаемые фирмой «Ремингтон», работали так, что при быстром последовательном нажатии на две соседние клавиши они цеплялись одна за другую. Тогда пришлось найти вариант клавиатуры, где самые часто встречающиеся двухбуквенные комбинации разнесены по разным краям. Так в середине 1870-х появилась та самая QWERTY-клавиатура, которая стала всеобщим стандартом в странах с латинским шрифтом. Таким образом, указал П. Дэвид, QWERTY-клавиатура возникла в силу временных и довольно слу- 28 чайных технических обстоятельств. Уже два десятилетия спустя печатные машинки настолько усовершенствовались, что сцепление клавиш стало невозможным. Однако QWERTY-клавиатура так и осталась единственным стандартом. Позже, в 1936 г., американский изобретатель Август Дворак запатентовал принципиально новую, научно обоснованную раскладку клавиатуры. И вот здесь-то возникает парадокс, на который обратил внимание П. Дэвид. Хотя проведенные в 1940-е гг. эксперименты показали, что клавиатура Дворака ускоряет набор текстов на 20-40% (впрочем, есть мнение, что эта оценка преувеличена), в массовое употребление новый стандарт так и не вошел. Клавиатура Дворака тоже не является самой совершенной – позже были предложены и другие, еще более «быстрые». Но, не смотря на все инновационные предложения, новые клавиатуры появляются только у немногих «фанатов». Абсолютное же большинство «юзеров» попрежнему пользуются QWERTY-клавиатурой. Это явление разительно противоречит представлению о рыночной конкуренции как оптимальном механизме отбора инноваций. История QWERTY свидетельствует как раз об обратном: более эффективный технический стандарт потерпел поражение в конкуренции с менее эффективным. Огромную роль играет «историческая случайность», которая где-то в начале изучаемого процесса может определить все дальнейшие события.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. Всегда ли обоснованное решение может привести к успеху?
2. Приведите примеры QWERTY-эффекта.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Существуют разные пути использования в своей работе чужого опыта и идей. Стандартный способ творческой имитации - приобретение у лидера прав на его разработки (лицензии, техническая документация, оборудование, материалы), также широко используются заимствования идей и технологий, особенно если они не попадают под защиту патентного законодательства. Создатели розничного гиганта Wall-Mart скопировали концепцию розничной сети Kmart и усилили ее. Концерн Ford заимствовал схему послепродажного сервиса у компании Honda. Основатель компании Toyota познакомился с дей-

ствующей на заводах Ford методикой планирования, которая позже превратилась в систему «точно во время» (JIT).

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. *Какие преимущества и недостатки имеют компании-последователи?*
2. *Какие преимущества и недостатки имеют пионеры рынка?*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 19*

Некоторые национальные и посреднические организации разработали схемы взаимодействия крупных компаний с поставщиками и пользователями технологических решений: это позволяет извлекать выгоды из возможностей, которые обеспечивают открытые инновации. Например, Корейская торговая организация (KOTRA) реализует программу GAPS («Партнерство в рамках глобального альянса»), которая помогает большим и малым корейским фирмам и вузам наладить контакт с крупными компаниями, такими как Dow Chemical, Johnson & Johnson и GE. Существуют также «биржи технологий», на которых частные, некоммерческие, а в некоторых случаях и получающие господдержку организации выполняют функции посредника между лицами, располагающими идеями или технологиями, и компаниями, заинтересованными в решениях. В России веб-сайт Gate2RuBin обеспечивает связь российских компаний с Европейской сетью поддержки предпринимательства.

*Вопрос: На основе изученного материала в сети Internet по проекту Gate2RuBin определите его перспективы?*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 20*

Существуют два подхода к оценке роли сетей организаций в осуществлении инновационной деятельности. 1. Согласно сторонникам первой позиции (основные положения которой изложены в работах Дэвида Тииса) только сильные и интегрированные организации могут успешно и систематически осуществлять инновационную деятельность. Более свободные коалиции, состоящие из совместных предприятий, альянсов либо виртуальных партнеров, не способны осуществлять системные инновации, не говоря уже о выработке стандартов для них либо контроле за их дальнейшим развитием. 2. Приверженцы другого подхода (основные выводы которых изложены в статьях Поля де Лаага) доказывают, что, поскольку отраслевая структура меняется от вертикальной к горизонтальной и имеет место «цифровая конвергенция», системные инновации сегодня могут осуществляться только союзническими сетями организаций. Хотя такие сети уязвимы для «оппортунизма», они способны разрабатывать и реализовывать системные инновации, поскольку взаимные отношения могут быть стабилизированы различными формами как процедурных обязательств, так и обязательств по существу. Другими словами, необходимо, прежде всего, понять следующее: должна ли инновационная деятельность вестись отдельными организациями либо в рамках стратегических союзов, сетей организаций. В этом контексте выделяются два типа инноваций - автономные и системные.

*Вопрос: В чем отличие автономных от системных инноваций?*

*Приведите примеры автономных и системных инноваций.*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 21*

«Как обычная закладка стала символом инновационной и маркетинговой изворотливости». Наверное, ничего и не случилось бы, если бы в компании 3M не работали столь набожные люди, как Арт Фрай. Мистер Фрай, специалист исследовательской лаборатории 3M на досуге пел в церковном хоре. В этом занятии его устраивало все, кроме одного обстоятельства: закладки постоянно выпадали из «Псалтыря», и инженер не успевал вовремя открыть нужный псалом. Отставал. Портит картину всему хору. Настолько, что святой отец даже пригрозил «уволить» нерасторопного певчего. Закладки, чуть было не стоившие ему места на хорах, стали отправной точкой для изобретательской фантазии Фрая: он

решил во что бы то ни стало исправить прискорбную ситуацию. Человечество явно нуждалось в новом их типе: клейких, но при этом деликатных бумажках, чтобы легко отклеивались, переклеивались и не портили хрупких страниц. Когда Арт Фрай пришел к руководству компании с предложением наладить выпуск листочков-закладок с клеевым краем, шефы 3М отрядили команду для лабораторных испытаний фраевского изобретения: представленный образец показался им перспективным продуктом. К тому же для его производства не требовалось ничего особенного: только бумага и клей. Правда, клей должен был быть совершенно особым – обладать взаимоисключающими на первый взгляд характеристиками. Склеивать – быстро и прочно, отклеиваться – легко и 37 бесследно. Фрай нашел как раз такой. И не где-нибудь, а в «мусорной корзине» родной компании. Формула, составленная в 1968 году его коллегой, доктором Спенсером Сильвером, модернизатором клейкой ленты Scotch, была в свое время забракована: плотный клей не впитывался в поверхности и никак не мог улучшить качества скотча. А Фраю с его закладками он пришелся очень кстати. Согласно корпоративной легенде, рецептура «волшебного» клея до сих пор не известна ни одной живой душе за пределами 3М. Во всяком случае, конкурентам ее скопировать не удалось. «Разница в качестве наших и их продуктов очевидна! — говорит Вернер Келин, директор направления канцелярских товаров 3М в Европе, Африке на Ближнем Востоке. Это только кажется, что сделать „точно такой же клей“ в век, когда даже высокотехнологичные продукты копируются моментально, – просто. Но с тех пор это никому не удалось!»

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. Что послужило фактором успеха закладки?
2. В чем заключалась первоначальная ошибка создателей прототипа листочков «Наклей и прижми» (*Press and Peel*, появившиеся под зонтичным брендом Scotch)?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 22*

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент. В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;

3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руковод-

ством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией. Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

1. *Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?*

2. *Какова роль менеджеров в успехах фирмы?*

3. *Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?*

### *Компетентностно-ориентированная задача № 23*

*Прочитайте текст и определите вид проекта, который разрабатывался главным героем. Используя данные, приведённые в конкретной ситуации - «Амфитрион», смоделируйте возможную структуру (выделите отдельные этапы, шаги и определите их последовательность) инновационного проекта «Тур для тинэйджеров». Спрогнозируйте возможные дополнительные эффекты в ходе реализации задуманного г-ном Митсиу проекта. Опишите условия, при которых данный проект может быть успешным.*

В конце октября 1993 г. Константин Митсиу, владелец и менеджер группы компаний Амфитрион, задался целью организовать специальный тур для подростков. Имелась в виду 14-дневная поездка, охватывающая самые красивые места, исторические и археологические достопримечательности Греции. К этому моменту у него были заключены договоры с двумя профессорами, которым отводилась роль гидов в предполагаемой поездке. Компания Амфитрион была основана как туристическое агентство в 1957 г. и к 1993 г. была уже большим туристическим судходным предприятием. Главный офис компании был расположен в престижном деловом центре Афин. Амфитрион имел филиалы в Токио, Вашингтоне и Торонто. Греческие офисы компании были расположены в Афинах, Пире и на Крите. Основными 37 потребителями услуг компании являлись администраторы и служащие фирм, которые делали свои заказы в тех филиалах компании Амфитрион, где располагались их собственные предприятия. Эти же клиенты покупали семейные туры и экскурсии. Основная часть клиентуры состояла из менеджеров высшего и среднего звена, частично – их секретарей и ассистентов. Только 10 % продаж приходилось на случайных клиентов, которые ненароком заглядывали в офисы Амфитриона. Господин Митсиу задумался о возможности проведения тура для подростков после встречи с другими туристическими агентами на проходившей в Милане Международной конференции в сентябре 1993 г. В ходе неформальных бесед он узнал о существовании положительного опыта проведения таких туров в других странах и городах Европы, в частности в Риме, где это мероприятие постепенно переросло в доходный летний бизнес, так как наилучшее время для проведения этих поездок – конец июля и начало августа. Константин выяснил, что родителей и подростков в турах такого рода привлекает возможность отдыхать отдельно. Вместе с тем, родители принимают это предложение только при условии, что агент, организующий тур, гарантирует надлежащий присмотр за подростками и уровень подготовки гидов. Вернувшись в Афины, г-н Митсиу обсудил идею организации тура со своими друзьями, супругами Ликидис, и предложил им сотрудничество в рамках проекта. Супруги отнеслись к идее с энтузиазмом и согласились на роль гидов тура, так как г-н Ликидис, являясь профессором истории, усмотрел в проекте возможность удовлетворения своих профессиональных интересов. Своё турне г-н Митсиу предполагал сконцентрировать на Греции, её национальном колорите, основных исторических и архитектурных достопримечательностях страны. Тематика этого тура определилась после знакомства Константина с письмами родителей и преподавателей в СМИ. Авторы писем жаловались, что история

Греции изучается в школах исключительно теоретически и изъявляли желание отправить своих детей в хорошо организованную поездку, которая позволила бы им самим увидеть места, о которых они получали лишь сухую информацию на уроках истории, оценить все красоты природы и с помощью квалифицированных экскурсоводов узнать много нового и интересного. Константин Митсиу, имеющий определённый социальный опыт, хорошо понимал, что подросткам не понравится поездка, если она будет предполагать только посещение музеев, исторических и архитектурных достопримечательностей. Поэтому он решил предоставить им возможность отдохнуть на морском побережье, погулять по небольшим городкам и деревенькам, повеселиться в тавернах и на дискотеках. Как опытный туристический агент и менеджер, г-н Митсиу знал, что иногда клиенты отказываются от поездки в последний момент, что приводит к необходимости возвращать деньги. В этом случае компания несёт немалые убытки. Кроме того, специфика туристического бизнеса предполагает выплаты наперёд для бронирования билетов и комфортабельных номеров, особенно в городах, где небольшой выбор отелей. В случае же если будет отменена вся поездка, убытки компании возрастут на порядок. Более того, от своего друга, известного юриста, у которого было двое сыновей-подростков, Константин получил информацию о том, что тинэйджеры мало интересуются историей, что бы там ни писали газеты по этому поводу и профессионализм гидов не имеет для них никакого значения. Подростки с большим удовольствием поедут в поездку, где им предоставят возможность доказать, что они самостоятельные люди и могут путешествовать самостоятельно. Эта информация оказалась весьма важной для г-на Митсиу, поскольку он всегда доверял мнению своего друга. Однако, несмотря на существующие риски, г-н Митсиу не отказался от своей идеи и решил приступить к разработке плана тура для подростков.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 24*

Продемонстрируйте способность создавать диагностические методики для экспертизы эффективности реализации инновационной деятельности в сфере образования. Разработайте показатели оценки совместной деятельности семьи и школы по вопросу формирования, развития универсальных учебных действий школьников

Показатели оценки совместной деятельности семьи и школы по вопросу формирования, развития универсальных учебных действий школьников

Показатели	Нормы оценки				
	Предварительная оценка на входе	Ожидаемая оценка	Оценка на конец учебного года	Оценка эксперта на конец уч. года	Средняя вариационная оценка
- интерес родителей к исследуемой проблеме; - желание и готовность родителей помогать детям в овладении способами учебно-					



познавательной деятельности в домашней учебной работе.					
Итого					

### *Компетентностно-ориентированная задача № 25*

Продемонстрируйте способность создавать диагностические методики для экспертизы эффективности реализации инновационной деятельности в сфере образования. Разработайте анкету для педагогов с целью выявления уровня удовлетворённости процессом и результатами инновационной деятельности ОУ по проблеме формирования универсальных учебных действий школьников

Анкета для учителя

Цель: выявить удовлетворенность учителей самообразовательной деятельностью по проблеме формирования универсальных учебных действий школьников, организацией методической работы школы по исследуемой проблеме, деятельностью администрации.

Инструкция: Уважаемые учителя, оцените удовлетворенность самообразовательной деятельностью по проблеме формирования универсальных учебных действий школьников, организацией методической работы школы по исследуемой проблеме, деятельностью администрации по каждому из предложенных параметров, используя 5-балльную систему:

- 5- да;
- 4- скорее да, чем нет;
- 3- и да, и нет;
- 2- скорее нет;
- 1- нет.

1. Оцените самообразовательную деятельность по вопросу формирования универсальных учебных действий школьников с точки зрения следующих параметров:

- желание глубже вникать в проблему повышения качества общего образования;
- .....

2. Удовлетворены ли Вы организацией методической работы в школе по проблеме формирования и развития универсальных учебных действий:

- тематика заседаний МО актуальна, интересна, носит практическую направленность;
- .....

3. Удовлетворены ли Вы деятельностью администрации (заместителя директора по образовательной деятельности) в плане управления формированием универсальных учебных действий обучающихся школы:

- анализ посещенных уроков, внеклассных мероприятий, классной документации позволяет глубже вникать в проблему формирования универсальных учебных действий школьников;
- .....

### *Компетентностно-ориентированная задача № 26*

1. Разработайте проект премии за эффективную работу с клиентами организации \_\_\_\_\_

(Название премии или отличительного знака, которые могут быть учреждены для сотрудников организации)

Цели

---



---

(На этих строках постарайтесь сформулировать ответ на вопрос: с какой целью мы будем вручать нашим сотрудникам премию или отличительный знак?)

#### Критерии

---

---

---

(На этих строках сформулируйте критерии, по которым вы будете выбирать, кому именно в этом году в Вашей организации будет вручена премия или отличительный знак).

#### Эксперты

---

---

(На этих строках сформулируйте, кто именно будет отбирать конкретные кандидатуры сотрудников для присуждения им премии или отличительного знака, и что они /эксперты/ должны для этого сделать).

#### Церемония

---

---

(На этих строках опишите возможные требования к церемонии вручения премии или отличительного знака).

#### Ресурсы

---

---

(На этих строках опишите, какие ресурсы /человеческие, финансовые, технические, материальные и т.п./ Вам понадобятся для внедрения этого проекта в жизнь. Какие из этих ресурсов будут востребованы только на этапе запуска? Какие ресурсы нужно будет задействовать ежегодно в процессе реализации проекта?).

#### Рис-

ки

---

---

(На этих строках опишите возможные помехи в реализации проекта. Почему этот проект может не состояться?).

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 27*

Ознакомьтесь с ситуацией. Охарактеризуйте социально-психологические механизмы, способствовавшие развитию данной ситуации.

Разработайте примерную программу исследования: выделите проблемы, цель и задачи исследования, обоснуйте гипотезу.

Мальчик Василий (13 лет) зарегистрировался в социальной сети «ВКонтакте». Одним из первых его действий была попытка войти в состав группы своего класса – 7 «В». Однако группа была закрытой, и ему нужно было подождать некоторое время, пока его заявку рассмотрит администратор (его одноклассник Олег, с которым у Василия были очень неоднозначные отношения). Пока его заявка находилась на рассмотрении, Вася посетил другие группы, связанные с его школой. Он вступил в несколько групп, имеющих открытый статус, в том числе в группу параллельного класса (7«А»), с которым у 7 «В» были очень напряженные отношения, часто доходящие до конфликтов и стычек.

Через некоторое время Василию пришел ответ от Олега по поводу рассмотрения его заявки на членство в сообществе. В письме было сказано, что он предал класс и не до-

стоин, быть участником виртуального сообщества 7 «В». Вступить в группу, естественно, ему не разрешили. На его странице начали регулярно появляться обидные комментарии, написанные несколькими друзьями Олега – его одноклассниками. Отношения с классом в «реальном мире» также испортились – с Василием практически никто не общался. Он остался в одиночестве. Классный руководитель, заметив проблемы в отношениях Васи и класса, попыталась выяснить причину бойкота, но ничего не добились. В конце концов, она решила обсудить проблему на классном часу. К сожалению, у нее ничего не получилось. Более того, отношение класса к Василию стало еще более негативным. На следующий день после классного часа его избил Олег со своими друзьями, обвинив перед этим в доношении.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 28*

*Разработайте рекламу образовательного учреждения с целью привлечения социальных партнеров. Реклама может быть посвящена любому аспекту деятельности школы. Используйте следующие критерии оценки эффективности проекта*

А) Внимание: «Как реклама может привлечь внимание потребителей образовательных услуг (потенциальных социальных партнеров)?»

Б) Сила прочтения: «Как реклама заставляет потребителей (потенциальных партнеров) читать дальше?»

В) Сила узнавания: «Как четко написано само сообщение?»

Г) Эмоциональная сила: «Насколько эффектен данный призыв?»

Д) Сила воздействия на поведение: «Как реклама заставляет действовать?»

### *Компетентностно-ориентированная задача № 29*

*Проанализируйте возможности внешней и внутренней среды для формирования стратегии развития ОУ.*

*Выделите политические, экономические, социальные, технологические факторы, влияющие на развитие ОУ.*

*Политические факторы – действия власти, влияющие на развитие ОУ: федеральные, региональные, муниципальные проекты и программы, законодательные документы.*

*Экономические факторы – экономическое состояние региона, города (населенного пункта), промышленные предприятия, бизнес, отношения с работодателями.*

*Социальные факторы – демографическая ситуация, культурно-образовательные возможности микрорайона ОУ, социальное партнерство и т.п.*

*Технологические факторы- государственно-общественный характер управления, действия органов управления образованием по отношению к ОУ*

Основной контингент составляют дети, проживающие в микрорайоне. На начало 2015-2016 года в лицее из 1409 учащихся: дети нашего микрорайона – 934 человека; других районов города – 475 человек. Доля учащихся из других районов города (34%) говорит о популярности и известности лицея в среде учащихся и родителей города Краснодара. Население территории микрорайона в основном постоянно, микросоциум застроен многоэтажными домами со всеми удобствами. Это улицы Атарбекова, Герцена, Гагарина, но есть и частный сектор, он включает в себя улицы Брюсова, Труда, Урицкого, Красных партизан, Энгельса, Каляева, Передерия, пр. Труда, пр. Луговой, пр. Энгельса, а так же жилой массив совхоза «Солнечный», где находятся одноэтажные дома барачного типа и новые многоэтажные дома. По улице Атарбекова закончено строительство жилых домов, сданы в эксплуатацию дома № 1, 5, 7. Строительство многоквартирных домов привело к притоку некоторого количества учащихся из других регионов страны и ближнего зарубежья. В последние годы отмечается усиление расслоения общества, что приводит к увеличению поступления в лицей социально неоднородного контингента учащихся. В районе лицея находится торговый центр, рынок, продовольственные и промышленные магазины, пивные ларьки, что увеличивает риск формирования девиантного поведения учащихся.

Рядом с лицеем расположены следующие учреждения: Краснодарская лечебница, администрация Прикубанского внутригородского округа, паспортный стол, ОПДН ОМ № 5, отдел социальной защиты населения, комиссия по делам несовершеннолетних, поликлиника № 9, детская стоматологическая поликлиника, детские сады, комната школьника «Факел», Центр детского творчества, детский реабилитационный центр «Авис», банки, почта, аптеки и фотоателье. ~3~ МАОУ лицей № 64 является социокультурным центром округа. Активно сотрудничает с депутатами городской Думы, с ветеранами Великой Отечественной войны, родителями учащихся. В рамках военно-патриотического воспитания проводятся встречи с ветеранами ВОВ, войн в Афганистане и Чечне, Уроки Мужества, осуществление помощи ветеранам на дому. Лицей играет важную роль в организации и совместном проведении досуга детей и родителей. Основные мероприятия: праздники семьи, клубы общения «Родители и дети», походы выходного дня, экскурсии, викторины, КВН родительско-ученических и семейных команд. Организованы психолого-педагогическое просвещение родителей через систему родительских собраний, тематических и индивидуальных консультаций, бесед. МАОУ лицей № 64, активно внедряя инновационные образовательные программы, является методическим и ресурсным центром развития территориальной образовательной системы округа, города и края в целом. На базе лицея регулярно проходят открытые мероприятия воспитательной направленности, городские обучающие семинары, курсы повышения квалификации ККИДППО, организуются пункты сдачи ЕГЭ и ГИА. Лицей – муниципальный ресурсный центр по реализации программ естественно-математического профиля. Миссия лицея – создание условий для индивидуализации обучения и формирования свободной, физически здоровой, духовно богатой, интеллектуально развитой личности, способной к самообразованию, саморазвитию и самосовершенствованию, готовой к творческому интеллектуальному труду в различных сферах научной и практической деятельности, владеющей ключевыми компетентностями, необходимыми для жизни и профессиональной реализации в поликультурном, высокотехнологичном и постоянно меняющемся мире.

Инновационное развитие образовательной системы лицея осуществляется по следующим стратегическим направлениям:

1. Совершенствование образовательного процесса лицея через переход на новые образовательные стандарты. Задачи: обеспечить кадровые, финансовые, материально-технические условия, необходимые для внедрения новых образовательных стандартов; осуществить проектирование содержания образования в соответствии с требованиями новых образовательных стандартов и установить способы его организации; разработать основную образовательную программу школы; разработать и внедрить в образовательный процесс новую систему оценки качества образования; разработать и реализовать систему педагогической поддержки талантливых и одаренных учащихся гимназии.

2. Совершенствование системы воспитания и социализации учащихся лицея в соответствии с требованиями новых образовательных стандартов. Задачи: разработать и реализовать программу духовно-нравственного развития, воспитания и социализации учащихся лицея в соответствии с требованиями новых образовательных стандартов; разработать и реализовать программу профессиональной ориентации обучающихся в соответствии с требованиями новых образовательных стандартов; разработать и реализовать программы культуры здорового и безопасного образа жизни в соответствии с требованиями новых образовательных стандартов.

3. Совершенствование системы государственно-общественного управления лицеем. Расширение самостоятельности лицея. Задачи: совершенствование системы самоуправления лицеем; организация равноправного взаимодействия всех субъектов образовательного процесса лицея; повышение эффективности органов самоуправления в лицее; развитие системы правотворчества в лицее. 4. Развитие потенциала педагогов лицея. Задачи: формирование высококвалифицированного коллектива единомышленников, успешно осваивающего инновационные технологии, способного обеспечить качественное образование

учащихся школы; усиление мотивации педагогов на освоение современных образовательных технологий; обеспечение педагогической преемственности, сохранение и преумножение лучших традиций педагогического коллектива лицея.

(Источник: Анализ программы развития МАОУ лицея № 64 города Краснодара 2015-2016 учебный год // [http://school64.centerstart.ru/sites/school64.centerstart.ru/files/images/2016-2017/analiz\\_programmy\\_razvitiya\\_za\\_2015-2016\\_gody.pdf](http://school64.centerstart.ru/sites/school64.centerstart.ru/files/images/2016-2017/analiz_programmy_razvitiya_za_2015-2016_gody.pdf))

### *Компетентностно-ориентированная задача № 30*

Вы работаете конфликтологом в образовательной организации.

Сформулируйте цели и оцените риски социального партнерства. Заполните таблицу:

Цели социального партнерства	Риски социального партнерства

Предложите направления работы с социальными партнерами образовательной организации.

Предложите способы выявления потребности социальных партнеров (например, родителей обучающихся) в основных видах образовательных и психологических услуг и организации работы конфликтологической службы в этом направлении

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

#### Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

#### Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно

49 и менее	неудовлетворительно
------------	---------------------

***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.