

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Наумова Наталия Александровна

Должность: Ректор

Дата подписания: 21.08.2026 11:55:12

Уникальный идентификатор документа

6b5279da4e034bffa679172803da5b7b10c8b92

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»

(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Экономический факультет

Кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления

Согласовано деканом

экономического факультета

«23» марта 2026 г.

/Фонина Т.Б./

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки:

Управление в сфере образования

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Заочная

Согласовано

учебно-методической

комиссией экономического факультета

Протокол «20» марта 2026 г. № 7

Председатель УМКом

/Сюзева О.В./

Рекомендовано кафедрой

государственных закупок, менеджмента

и государственного управления

Протокол от «12» февраля 2026 г. № 7

И.о. зав. кафедрой

/Козлова Е.Г./

Москва

2026

Автор-составитель:

Фонина Т.Б.- кандидат экономических наук, доцент

Козлова Е.Г. – кандидат экономических наук, доцент

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ России от 12.08.2020 г. № 952.

Год начала подготовки (по учебному плану) 2026

Содержание

1. Общие положения.....	4
2. Цели и задачи практических занятий.....	5
3. Виды, формы практических занятий и методика проведения.....	5

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Практические занятия отнесены к основным видам учебных занятий и составляют важную часть теоретической и профессиональной подготовки. Они проводятся по основным и наиболее сложным вопросам или темам дисциплины.

Практические занятия являются ключевым элементом профессиональной подготовки магистров и направлены на формирование углубленных компетенций в области стратегического и оперативного управления образовательными организациями. Занятия строятся на принципах **аналитики, проектирования и научно-исследовательского подхода** к решению управленческих задач в сфере образования.

Выполнение студентами-магистрантами заданий в ходе практических занятий способствует:

- **Углубленному анализу** и критической оценке современных теорий и моделей управления в образовании.
- **Развитию исследовательских навыков**, включая работу с большими массивами данных, нормативно-правовыми актами и результатами эмпирических исследований в сфере образования.
- **Формированию стратегического мышления**, позволяющего разрабатывать и реализовывать программы развития образовательных организаций с учетом трендов государственной политики и рыночных условий.
- **Совершенствованию управленческих навыков**: проектного управления, управления человеческими ресурсами, финансового менеджмента в образовании, управления качеством.
- **Выработке навыков публичной защиты** результатов собственных научных и проектных разработок перед профессиональным сообществом.

1.1. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

Структурными элементами практического занятия являются: вводная, основная и заключительная части. Вводная и заключительная части практического занятия проводятся фронтально. Основная часть выполняется каждым студентом индивидуально.

Вводная часть включает:

- Формулировку проблемы и постановку целей занятия в контексте актуальных вызовов системы образования.
- Актуализацию и критический разбор ключевых теоретических подходов и нормативно-правовой базы, необходимых для решения поставленных задач.

Основная часть (выполняется индивидуально или в малых группах) предполагает:

- Решение **проблемно-ориентированных кейсов** на основе реальных ситуаций из практики управления, например, школами, вузами, органами управления образованием.
- Проведение **самостоятельных расчетов и анализа** (например, финансово-хозяйственная деятельность, эффективность программ, кадровый аудит) с использованием профессиональных инструментов (MS Excel, СПАРК, КонсультантПлюс и др.).
- **Разработку и защиту проектов** (например, дорожных карт, программ развития, концепций) по заданной тематике.

Заключительная часть включает:

- Обсуждение и оценку предложенных решений с позиций их эффективности и реализуемости.
- Рефлексию: соотнесение полученных результатов с современной научной и практической повесткой в сфере образования.
- Формулирование выводов и, при необходимости, заданий для дальнейшей самостоятельной работы.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Цель — формирование у магистрантов целостной системы углубленных профессиональных знаний и практических навыков для эффективного решения комплексных задач управления в сфере образования.

Задачи:

- Углубление и систематизация знаний о современных методологических подходах к управлению образовательными системами.
- Овладение инструментарием **стратегического, проектного и финансового менеджмента** применительно к образовательным организациям.
- Развитие способности **проводить комплексный анализ** внешней и внутренней среды образовательной организации, выявлять проблемы и генерировать инновационные управленческие решения.
- Формирование навыков **научно-исследовательской работы** в области управления образованием, включая анализ данных, формулировку гипотез и обоснование выводов.
- Совершенствование **коммуникативных и лидерских качеств**, необходимых для работы в управленческих командах.

3. ВИДЫ, ФОРМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ

Практические занятия проводятся с использованием активных и интерактивных форм, ориентированных на развитие аналитических и проектных навыков магистрантов.

Основные формы:

- **Круглые столы и дискуссии** по актуальным проблемам образовательной политики и управления.
- **Решение комплексных ситуационных кейсов (case-study)**, моделирующих реальные управленческие вызовы (оптимизация сети, внедрение новых ФГОС, управление качеством, кризисные коммуникации).
- **Презентация и защита проектов** (индивидуальных и групповых) — например, проект "Разработка программы развития образовательной организации".
- **Деловые и ролевые игры**, имитирующие профессиональную деятельность.
- **Мастер-классы**, например, приглашенных экспертов-практиков из сферы управления образованием.
- **Аналитические семинары** по разбору и рецензированию научных статей, управленческой документации (уставы, программы развития, локальные акты).

В ходе практических занятий осуществляется формирование и развитие профессионально значимых качеств, обучающихся: аналитического мышления, коммуникативных способностей, навыков командной работы, свободы самовыражения в профессиональной среде, взаимоуважения, толерантности к иным точкам зрения и демократичности в обсуждении дискуссионных вопросов.

3.1. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Подготовка к занятию носит **исследовательский и аналитический характер**.

Приведённые ниже рекомендации не являются строго обязательными, но их учёт позволит магистранту более качественно и системно подготовиться к занятию, а также эффективно участвовать в дискуссиях и выполнять практические задания.

Магистранту **рекомендуется**:

- Провести **анализ** рекомендованной научной литературы, нормативно-правовых актов, а также актуальных эмпирических данных по теме занятия. Целесообразно обращать внимание на дискуссионные и неоднозначные трактовки изучаемых вопросов.
- Подготовить **краткий аналитический обзор** (тезисы) по ключевым вопросам темы, выделив в нём спорные аспекты и современные подходы к их решению. Такой обзор может быть полезен для активного участия в обсуждении.
- Сформулировать **собственную аргументированную позицию** по проблеме, подкрепив её данными из надёжных источников (официальная статистика, результаты научных исследований, практика работы конкретных образовательных организаций). Допускается наличие альтернативных точек зрения — важно уметь их обосновать.
- При выполнении расчётных заданий рекомендуется подготовить **обоснованную методологию** расчёта, провести вычисления (в том числе с использованием MS Excel) и дать **глубокую интерпретацию** полученных результатов, а не просто констатировать цифры. Особое внимание стоит уделить выявлению причинно-следственных связей.
- При подготовке к групповой работе **целесообразно** заранее распределить роли и согласовать общую стратегию решения задачи, а также определить формат представления коллективного результата.

Следует помнить, что данные рекомендации являются ориентиром, а не жёстким требованием. Преподаватель может давать дополнительные указания в зависимости от специфики темы и целей занятия.

3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В ХОДЕ ЗАНЯТИЯ

Работа на занятии строится на принципах **научной дискуссии, экспертного диалога и коллективного проектирования**.

Магистрантам рекомендуется:

- Активно участвовать в обсуждении, предлагая не просто ответы, а альтернативные подходы и решения.
- Аргументированно отстаивать свою позицию, опираясь на теоретические модели, эмпирические данные и ссылки на авторитетные источники.
- Внимательно слушать и конструктивно критиковать выступления коллег, задавать уточняющие и проблемные вопросы.
- Представлять результаты своей работы в форме четких и лаконичных докладов (до 7 минут) с использованием визуальных материалов (презентации, схемы, графики).

3.3. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ФОРМ КОНТРОЛЯ

3.3.1. Устный опрос (в формате научной дискуссии)

Цель проведения – проверка глубины понимания теоретических концепций, умения вести профессиональную дискуссию, аргументировать собственную позицию и оппонировать коллегам.

Формат проведения:

- Опрос проводится, как правило, в форме **свободной дискуссии** по заранее объявленным проблемным вопросам.
- Преподаватель может задавать уточняющие вопросы, провоцируя магистранта на раскрытие причинно-следственных связей, сравнение альтернативных подходов.
- Допускается проведение **«блиц-опроса»** по ключевым терминам и нормативным актам (5–7 минут) в начале занятия для актуализации знаний.

Рекомендации магистранту:

- Ответ должен быть логически выстроен: тезис – аргумент – иллюстрация из практики управления образованием – вывод.
- Рекомендуется использовать ссылки на конкретные статьи Федерального закона «Об образовании в РФ», приказы Минпросвещения, научные публикации последних 3–5 лет.
- В ходе дискуссии важно не только высказать свою точку зрения, но и конструктивно отреагировать на возражения, предложить компромиссные решения.

Время на подготовку – не предусмотрено, ответ даётся экспромтом или после краткого (1–2 минуты) обдумывания. Длительность одного развёрнутого ответа – до 5 минут, общая дискуссия по вопросу – до 10–15 минут.

Критерии оценивания устного опроса:

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Глубина и критичность анализа теоретического материала	0-2
2. Способность соотносить теорию с практикой управления образованием, приводить примеры	0-1
3. Аргументированность и логичность изложения, владение профессиональной терминологией	0-1
4. Умение вести дискуссию, отвечать на вопросы и оппонировать	0-1

3.3.2 Аналитический обзор (реферат)

Цель – развитие навыков самостоятельного анализа научной литературы, нормативных документов и эмпирических данных по актуальной проблеме управления образованием, а также умения представлять результаты в виде структурированного текста и устной презентации.

Содержание и структура:

- Аналитический обзор должен содержать **критический разбор** не менее 5–7 научных источников (статей из рецензируемых журналов, монографий), а также анализ 2–3 нормативно-правовых актов.
- **Обязательная расчётная или аналитическая часть** – например, сравнительная таблица показателей, расчёт эффективности, SWOT-анализ конкретной образовательной организации, разработка модели управления.
- Структура: введение (актуальность, цель, задачи), основная часть (2–3 параграфа с анализом источников и собственной позицией), заключение (выводы и рекомендации), список литературы (не менее 15–20 источников, в т.ч. не менее 5 за последние 5 лет).

Объём – 15–20 страниц машинописного текста (без учёта приложений).

Шрифт Times New Roman 14 пт, интервал 1,5, стандартные поля.

Процедура защиты:

- На практическом занятии выделяется до 7 минут на доклад и до 5 минут на ответы на вопросы.
- Доклад должен сопровождаться презентацией (5–7 слайдов) с ключевыми выводами и расчётами.
- Магистрант должен быть готов ответить на вопросы по методологии, источникам данных и практической значимости работы.

Критерии оценивания реферата

Критерии оценивания	Баллы
Глубина и критичность анализа источников	0-4
Самостоятельность и оригинальность авторских выводов	0-4
Структурированность и логика изложения	0-4
Качество защиты (доклад, ответы на вопросы)	0-3
Оформление текста и грамотность речи	0-3

3.3.3. Тестирование

Цель – объективная проверка фундаментальных знаний в области законодательства, теории управления, методологии анализа и проектирования в сфере образования.

Типы заданий:

- **Закрытые** (выбор одного или нескольких правильных ответов) – 60–70% от общего числа.
- **Открытые** (краткий ответ, установление соответствия, последовательности) – 20–30%.
- **Задания на интерпретацию данных** (например, по приведённой таблице или графику сделать вывод) – 10–20%.

Объём и время:

- Текущий тест по теме – 15–20 заданий, время – 20–30 минут.
- Итоговый тест по дисциплине – 25–30 заданий, время – 45–60 минут.

Процедура:

- Проводится в письменной или электронной форме.

- Вопросы строятся на понимании, а не на механическом запоминании (например: «Обоснуйте, почему введение эффективного контракта требует изменения системы оплаты труда в школе»).

Шкала оценивания тестирования

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
Выполнение теста	Тест выполнено полностью (85%-100%)	25
	Тест выполнен частично на базовом уровне (60%-84%)	15
	Тест выполнен на удовлетворительном уровне (31%-59%)	7
	Тест не выполнен или выполнено менее 30% (0%-30%)	0

3.3.4. Методические рекомендации по решению ситуационных кейсов (case-study)

Цель – оценка способности магистранта анализировать сложные нестандартные управленческие ситуации, генерировать альтернативные варианты решений и обосновывать выбор с учётом ограничений (финансовых, кадровых, временных, нормативных).

Типичные темы кейсов (носят примерный характер и могут корректироваться преподавателем):

- Разработка стратегии развития частной образовательной организации в условиях конкуренции.
- Внедрение новых ФГОС: оценка готовности, план мероприятий, риски.
- Антикризисное управление: реакция на внезапное снижение контингента учащихся.
- Оценка эффективности инвестиционного проекта в сфере дополнительного образования.

Форматы работы (выбор остаётся за преподавателем):

- Индивидуальное решение (с подготовкой письменного отчёта) –
- Групповое решение (3–4 человека) – защита на занятии; при групповой работе магистрантам **рекомендуется** распределять роли (аналитик, финансист, юрист, презентатор) для повышения эффективности, но это не является обязательным.

При выполнении кейса магистранту **может быть полезно** придерживаться следующей примерной последовательности шагов:

1. **Изучение фабулы** – внимательное чтение описания ситуации, выделение ключевых фактов, участников и временных рамок.
2. **Идентификация проблем** – формулировка 2–3 основных управленческих проблем, требующих решения. Допускается выделение как очевидных, так и скрытых проблем.

3. **Сбор и систематизация данных** – извлечение из кейса всех количественных и качественных показателей. Если данных недостаточно, **можно** указать, какая дополнительная информация потребовалась бы для более точного анализа.
4. **Выбор методов анализа** – определение уместных инструментов (SWOT, PEST, финансовые коэффициенты, дисконтирование, бенчмаркинг и др.). Выбор методов **желательно** обосновать.
5. **Выполнение расчётов и аналитических процедур** – при необходимости проведение вычислений (например, в MS Excel). **Рекомендуется** отражать формулы и промежуточные результаты.
6. **Формулировка альтернативных решений** – генерация не менее двух-трёх возможных вариантов действий с оценкой их преимуществ и рисков.
7. **Выбор оптимального варианта** – обоснование выбора на основе полученных результатов, учёта ограничений и целей организации.
8. **Разработка дорожной карты** – при желании можно предложить план реализации (этапы, сроки, ответственные).
9. **Подготовка к защите** – структурирование решения в виде краткого доклада (5–7 минут) и презентационных материалов (слайды, раздаточный материал). Это особенно актуально, если защита предусмотрена форматом занятия.

Важно подчеркнуть, что приведённая последовательность **не является жёсткой схемой**. Магистрант вправе выбрать собственный порядок действий или акцентировать внимание на тех этапах, которые считает наиболее значимыми для конкретного кейса. Преподаватель может давать дополнительные ориентиры в зависимости от сложности задания и целей занятия.

Требования к оформлению письменного решения (если оно предусмотрены) обычно согласуются с преподавателем; в качестве **ориентира** можно использовать объём 5–7 страниц, шрифт Times New Roman 14, интервал 1,5. Однако окончательные параметры устанавливаются преподавателем.

Критерии оценивания кейса

Критерии оценивания	Баллы
Правильность идентификации ключевой проблемы (задачи) кейса	0–2
Полнота и корректность сбора и систематизации исходных данных	0–2
Обоснованность выбора методов финансово-экономического анализа	0–2
Правильность выполнения расчётов и отсутствие арифметических ошибок	0–3
Глубина и обоснованность аналитических выводов (интерпретация полученных показателей)	0–3
Практическая реализуемость и конкретность предложенных рекомендаций	0–3
Качество презентации решения: структурированность, наглядность, соблюдение регламента	0–2
Умение аргументированно отстаивать свою позицию, отвечать на вопросы и возражения	0–2
Самостоятельность выполнения (для индивидуального кейса) или вклад в групповую работу (для группового кейса)	0–1

3.3.5. Методические рекомендации по выполнению расчётных и аналитических заданий

Расчётное и аналитическое задание — форма текущего контроля знаний и умений обучающихся, направленная на проверку способности применять теоретические положения управленческих дисциплин для решения типовых и нетиповых задач, связанных с количественным и качественным анализом бизнес-процессов, расчётом управленческих показателей и интерпретацией полученных результатов.

Цель — формирование практических навыков управления ресурсами (финансовыми, кадровыми, материальными), например, в образовательной организации, включая умение проводить расчёты, интерпретировать их и принимать на их основе управленческие решения.

Типы заданий (примерный перечень, который варьируется преподавателем):

- Расчёт фонда оплаты труда с учётом эффективного контракта.
- Оценка себестоимости и рентабельности образовательной услуги.
- Анализ эффективности использования бюджетных субсидий (на примере конкретной школы).
- Построение модели бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).
- Расчёт показателей кадрового состава (текучесть, средний возраст, нагрузка).
- Оценка инвестиционной привлекательности проекта (NPV, IRR, срок окупаемости).

Рекомендации по выполнению:

- Для расчётов **целесообразно** использовать табличный процессор (например, MS Excel). В письменном отчёте **желательно** привести используемые формулы (в текстовом виде или в виде скриншотов строки формул Excel), чтобы преподаватель мог оценить корректность методологии.
- При выполнении задания **рекомендуется** приложить файл Excel с расчётами (если это технически возможно) — это позволяет проверить промежуточные вычисления и автоматические зависимости.
- Объём письменного отчёта **может варьироваться** в зависимости от сложности задания; обычно он составляет **5–7 страниц** (без учёта таблиц и графиков), однако точные параметры устанавливаются преподавателем в каждом конкретном случае.
- **Срок выполнения** определяется преподавателем и доводится до сведения магистрантов заранее (как правило, не менее 3–5 дней).
- В аналитической части **рекомендуется** давать содержательную интерпретацию каждого полученного показателя: что он означает, соответствует ли нормативным или среднеотраслевым значениям, какие тенденции прослеживаются, какие управленческие выводы из этого следуют.
- По итогам расчётов **желательно** сформулировать конкретные предложения по оптимизации управления (например, «предлагается пересмотреть структуру расходов на хозяйственные нужды» или «рекомендуется внедрение системы грейдов для дифференциации оплаты труда»).
- Оформление отчёта **может** следовать общим требованиям (шрифт Times New Roman 14, интервал 1,5, таблицы и рисунки с заголовками), однако при необходимости преподаватель может уточнить формат.

Важно: задание считается качественно выполненным, если оно демонстрирует **самостоятельный подход** и **логическую связь** между расчётами, анализом и выводами. При этом магистрант **не обязан** строго придерживаться указанных

выше рекомендаций, если преподавателем не оговорено иное – они носят ориентирующий характер. В случае возникновения вопросов по методологии или объёму работы магистрант может обратиться за консультацией к преподавателю до срока сдачи.

Критерии оценивания расчётного и аналитического задания:

Критерии оценивания	Баллы
Правильность и полнота представления исходных данных	0–2
Корректность выбора и записи формул (методологии расчёта)	0–3
Отсутствие арифметических и логических ошибок в расчётах	0–4
Полнота и глубина аналитической интерпретации полученных результатов	0–3
Качество графического представления данных (при необходимости)	0–2
Логичность, последовательность и обоснованность итоговых выводов	0–3
Соответствие оформления предъявляемым требованиям (структура, таблицы, ссылки)	0–2
Самостоятельность выполнения (оригинальность, отсутствие копирования)	0–1

Расчётное задание, выполненное с грубыми ошибками в методологии, содержащее только итоговые цифры без формул и пояснений или полностью заимствованное из сторонних источников, не подлежит положительной оценке и возвращается обучающемуся на доработку.

При обнаружении идентичных работ у двух и более обучающихся (при условии, что задание не предполагало группового выполнения) все такие работы оцениваются в 0 баллов, а вопрос о повторном выполнении решается преподавателем в индивидуальном порядке.

3.4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ

Систематическое и добросовестное выполнение всех видов учебной работы — устных ответов на практических занятиях, написания рефератов, прохождения тестирования и выполнения расчётных заданий — является необходимым условием успешного освоения обучающимися программы дисциплины и формирования предусмотренных рабочей программой дисциплин.

Преподаватель обязан своевременно доводить до сведения обучающихся требования к каждому виду учебной работы, критерии её оценивания и сроки выполнения, а также обеспечивать объективность и прозрачность оценки результатов обучения.

Обучающиеся несут ответственность за качество и своевременность выполнения всех видов учебной работы в рамках изучаемой дисциплины.

Настоящие методические рекомендации предлагаются в качестве ориентира для организации учебного процесса и носят рекомендательный характер. Преподаватель вправе адаптировать предложенные формы и содержание занятий при разработке рабочей программы дисциплины, принимая во внимание конкретные цели обучения, уровень подготовки обучающихся, а также наличие необходимого программного, информационного и технического обеспечения.