

# Tuning

Russia

Ключевые ориентиры  
для разработки  
и реализации  
образовательных  
программ в предметной  
области «Экономика  
и менеджмент  
(Менеджмент)»





КЛЮЧЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ  
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ  
В ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ  
«ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ  
(МЕНЕДЖМЕНТ)»



Тюнинг Россия

КЛЮЧЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ  
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ  
В ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ  
«ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ  
(МЕНЕДЖМЕНТ)»

2013  
Университет Деусто  
Бильбао

## **Ключевые ориентиры для разработки и реализации образовательных программ в предметной области «Экономика и менеджмент (Менеджмент)»**

Ключевые ориентиры содержат общие рекомендации для разработки и реализации образовательных программ в предметной области «Экономика и менеджмент (Менеджмент)», разработанные группой экспертов российских и европейских университетов. Ключевые ориентиры подготовлены на основе консультаций с различными заинтересованными сторонами (преподавателями ВУЗов, работодателями, студентами и выпускниками). Документ предлагает набор общих (универсальных) и предметных (профессиональных) компетенций выпускников по программам данной предметной области, а также обобщенные результаты обучения по уровням высшего образования (бакалавриат и магистратура).

Публикация подготовлена в рамках проекта Tuning Russia 51113S-TEMPUS-I-2010-1-ES-TEMPUS-JPCR. Проект финансируется при поддержке Европейской Комиссии. Содержание данной публикации является предметом ответственности авторов и не отражает точку зрения Европейской Комиссии.

Под редакцией:

Дюкарев Иван, Университет Деусто (Испания)

Караваева Евгения, Ассоциация классических университетов России (Россия)

Ковтун Елена, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия)

Авторы:

Костин Иван, Московская государственная академия делового администрирования (Россия)

Чионова Наталья, Московская государственная академия делового администрирования (Россия)

Телешова Ирина, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия)

Эченик Владимир, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия)

Ульянова Мария, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия)

Вострикова Екатерина, Астраханский государственный университет (Россия)

Парахина Валентина, Северо-Кавказский федеральный университет (Россия)

Кудряшова Татьяна, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого (Россия)

Мошкова Лариса, Тверской государственный университет (Россия)

Марико Валерия, Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского – национальный исследовательский университет (Россия)

Маркаръян Юлия, Донской государственный технический университет (Россия)

© Tuning

Все права защищены. Университеты могут бесплатно протестировать и использовать опубликованные материалы при условии ссылки на источник.

Публикация, либо ее части, не могут быть воспроизведены или переданы в любой форме и любыми средствами, будь то электронные, химические, механические, оптические, путем записи или копирования, без предварительного разрешения издателя.

Design: © LIT Images

© Publicaciones de la Universidad de Deusto

Apartado 1 - 48080 Bilbao

e-mail: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-15772-10-1

Depósito legal: BI - 814-2013

Impreso en España

# Содержание

Предисловие	9
1. Введение	11
1.1. Вклад университетов в Болонский процесс и Тюнинг	12
1.2. Тюнинг в России	13
2. Введение в предметную область «Менеджмент»	17
2.1. Описание предметной области	17
2.1.1. Менеджмент как научная дисциплина	18
2.1.2. Менеджмент как профессия	18
2.2. Взаимосвязь образовательных программ в данной области с образовательными программами в других областях	19
3. Образовательные программы в области «Менеджмент»	21
4. Профессиональная деятельность выпускников в области «Менеджмент»	23
4.1. Квалификация: бакалавр в области «Менеджмент»	23
4.2. Квалификация: магистр в области «Менеджмент»	24
5. Компетенции выпускников	27
5.1. Понятия «компетенция» и «результаты обучения»	27
5.2. Перечень компетенций	29
5.2.1. Составление перечня компетенций по методологии Тюнинг	29
5.2.2. Общие компетенции	32
5.2.3. Профессиональные компетенции	35
5.3. Метапрофайл	37
5.3.1. Метакомпетенции	37
5.3.2. Диаграмма метапрофайла	39

6. Обобщенные результаты обучения по уровням образования	41
6.1. Первый уровень образования	42
6.2. Второй уровень образования	43
7. Преподавание, обучение и оценка	45
7.1. Методологические подходы к преподаванию, обучению и оценке в предметной области «Менеджмент»	45
7.1.1. Преподавание	45
7.1.2. Обучение	48
7.1.3. Оценка	49
7.2. Примеры положительного опыта	53
7.2.1. Способы обучения	53
7.2.2. Методы оценки	57
8. Предметная группа	59
9. Ссылки на источники	61
<b>Контакты</b>	<b>63</b>



# Предисловие

Тюнинг начинался в 2000 году как проект инициированный европейскими высшими учебными заведениями и поддержанный Европейской Комиссией. Со временем Тюнинг вышел за границы Евросоюза и постепенно трансформировался в глобальную методологическую систему, охватившую сферы образования многих регионов мира.

Как отметила Андрулла Василиу, Комиссар Европейской Комиссии по вопросам образования, культуры, многоязычия и молодежи (Androulla Vassiliou, the European Commissioner for Education, Culture, Multilingualism and Youth) на Конференции «Tuning in the World: New Degree Profiles for New Societies» 21 ноября 2012 года в Брюсселе: «...хотя Тюнинг задумывался как попытка решить чисто европейские проблемы образования, он стал методологией, которая может быть адаптирована к различным структурам высшего образования в разных странах и культурных контекстах, и активная деятельность университетов, ассоциаций и национальных органов управления высшим образованием является ключом к продолжающемуся успеху этой инициативы».

Проект Tuning Russia был разработан и реализован как независимый университетский проект при участии европейских и российских университетов. Основная идея Тюнинг в том, что университеты не стремятся унифицировать свои образовательные программы через создание какой-либо единой системы, жестко предписывающей структуру, содержание или требования к организации образовательного процесса, а ищут точки сближения и взаимопонимания на основе идей Болонского процесса и компетентностного подхода. Защита разнообразных подходов к образованию имеет огромное значение для Тюнинг с самого его начала, и Tuning Russia никоим образом не стремится ограничить независимость

академических и отраслевых специалистов. Напротив, Тьюнинг способствует созданию общих (ключевых) ориентиров, которые являются рекомендательными документами и содержат общие рамки для разработки и реализации образовательных программ в отдельных предметных областях.

Издание серии «Ключевые Ориентиры Tuning Russia» стало возможным благодаря коллективной работе предметных групп университетов-участников, их академического и административного персонала. Мы выражаем нашу искреннюю благодарность всем российским и европейским университетам, участвовавшим в работе. Мы также глубоко признательны всем европейским и российским экспертам, внесшим существенный вклад в создание ключевых ориентиров для разработки образовательных программ в различных предметных областях.

Применение методологии Тьюнинг в российских университетах с самого начала осуществляется при всесторонней поддержке Национального офиса Темпус в Российской Федерации. Наша особая благодарность директору офиса Ольге Олейниковой, ее поддержка и рекомендации были очень важны для успешной реализации проекта.

Публикация не была бы возможной без общей координации работ и постоянных консультаций со стороны Хулии Гонсалес.

Мы надеемся, что читатели найдут эту книгу полезной и интересной.

Координаторы Tuning Russia.

# 1

## Введение

Сближение национальных систем образования в рамках Европейского Союза и на более обширном пространстве – во всех европейских странах – важная веха в глобальном развитии высшей школы в XXI в. Официальной датой начала процесса сближения и гармонизации систем высшего образования стран Европы с целью создания единого европейского пространства высшего образования принято считать 19 июня 1999 г., когда их правительствами была подписана Болонская декларация<sup>1</sup>. Россия присоединилась к Болонскому процессу в сентябре 2003 г. на Берлинской встрече министров образования европейских стран.

В результате присоединения к Болонскому процессу образовательные системы в большинстве европейских стран в настоящее время находятся в процессе реформирования. Перед высшими учебными заведениями при этом ставится задача не унификации, а гармонизации образовательных программ («настройки» их на основе схожих базовых принципов). Академические модели выпускников и квалификаций, необходимых рынку и обществу, должны играть важную роль в процессе реформ наряду со специфическими задачами, решаемыми академическим сообществом. В связи с этим необходима методика описания уровня полученного образования в терминах компетенций и результатов обучения.

---

<sup>1</sup> The Bologna Declaration on the European space for higher education. <http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>

## 1.1. Вклад университетов в Болонский процесс и Тюнинг

Проект Тюнинг – «Настройка образовательных структур» («Tuning of educational structures»<sup>2</sup>) – начинался и развивался в широком контексте создания и постоянного реформирования системы европейского высшего образования. Название «Тюнинг» («Tuning») было выбрано для того, чтобы подчеркнуть, что университеты стремятся не к единообразию программ или единым, определенным, «предписанным» учебным планам, но к согласованным параметрам, сближению и общему пониманию программ. Защита многообразия образования в Европе с самого начала была важнейшей чертой проекта, который никоим образом не пытается ограничить независимость специалистов или влияние (полномочия) национальных и местных органов власти.

Тюнинг стартовал в 2000 г. как проект, призванный связать политические цели Болонского процесса (и позднее – Лиссабонской стратегии) с целями высших учебных заведений. За несколько лет участники проекта сформировали основные методологические подходы к планированию, разработке, внедрению, оценке и повышению качества образовательных программ для первого, второго и третьего уровней высшего образования. Методология Тюнинг полностью соответствует контексту Болонского процесса и является основным академическим инструментом процесса создания единого европейского пространства высшего образования. Необходимость обеспечения совместимости, сопоставимости и конкурентоспособности образовательных программ на европейском пространстве возникла из потребности студентов, чья возрастающая международная мобильность определила повышение спроса на надежную и объективную информацию об образовательных программах в разных вузах. Работодатели как в самой Европе, так и за ее пределами потребовали достоверной информации о полученной выпускниками квалификации. В тесном взаимодействии с процессом формирования европейского пространства высшего образования активно развивается процесс создания национальных рамок квалификаций в европейских странах.

Тюнинг ориентирован на потребности образовательных учреждений и их структур, он предлагает всесторонний подход к реализации задач Болонского процесса как на уровне университетов, так и на уровне отдельных предметных областей. Методология Тюнинг предоставляет основные инструменты для разработки, реализации и оценки образовательных программ, обслуживающих каждый уровень образования.

---

<sup>2</sup> Tuning Educational Structures in Europe. <http://www.unideusto.org/tuningeu/>

Кроме того, Тьюнинг служит платформой для выработки университетами согласованных ключевых ориентиров (контрольных параметров) по предметным областям, необходимых для обеспечения сопоставимости, совместимости и прозрачности программ. Ключевые ориентиры для программ подготовки в конкретной предметной области выражаются в виде перечней общих и профессиональных компетенций выпускников и соответствующих им обобщенных результатов обучения.

Тьюнинг является университетским проектом, и именно университеты организовали эффективную, планомерную и скоординированную деятельность в ответ на новые вызовы и новые возможности, созданные европейской интеграцией и формированием единого европейского пространства высшего образования.

## **1.2. Тьюнинг в России**

Методология Тьюнинг, позволившая европейским университетам успешно включиться в деятельность по созданию единых образовательных уровней, согласованных требований к структуре программ, выработке общих подходов к сравнению и оценке результатов обучения, стала своего рода дорожной картой Болонского процесса. Разработанная в рамках проекта «Настройка образовательных программ в европейских вузах» методология сегодня вышла за рамки ЕС и приобрела международное значение в качестве универсального инструмента модернизации учебных планов в контексте достижения профессиональных компетенций. Университеты различных стран и континентов в условиях расширяющегося сотрудничества все чаще прибегают к ее использованию для построения совместных образовательных программ, предусматривающих академическую мобильность, интегрированное обучение, внедрение системы академических кредитов, обмен образовательными модулями, взаимное признание дипломов и возможность получения дипломов сразу двух вузов за один срок обучения (программы двух дипломов).

В условиях введения в Российской Федерации федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС)<sup>3</sup>, основанных на принципах, формально совместимых с данной методологией (выражение требуемых результатов освоения образовательных программ в виде

---

<sup>3</sup> Министерство образования и науки Российской Федерации. <http://xn--80abcujiihbv9a.xn--p1ai/документы/336>

наборов общекультурных и профессиональных компетенций, введение системы зачетных единиц (академических кредитов) для расчета трудоемкости образовательных программ), а также значительного расширения свобод вузов в формировании их образовательных программ, интерес к активному использованию методологии Тьюнинг в построении учебных программ для разных направлений подготовки в России существенно возрос.

Первыми российскими вузами, поддержавшими необходимость освоения методологии Тьюнинг, стали ГУ-ВШЭ, Российский университет Дружбы народов и Томский государственный университет, которые в соответствии с ее рекомендациями в 2006-2007 г., в рамках проекта TEMPUS «Настройка образовательных программ в российских вузах»<sup>4</sup>, осуществили составление учебных программ подготовки бакалавров и магистров по направлениям «Европейские исследования» и «Прикладная математика».

Следующим шагом по пути продвижения компетентностно-ориентированных методик в систему высшего профессионального образования в РФ стало участие в 2007–2008 гг. Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Российского государственного гуманитарного университета, Санкт-Петербургского государственного университета и Челябинского государственного университета совместно с европейскими университетами в проекте TEMPUS «Российская модель разработки образовательных программ на основе методологии Tuning и ECTS для применения в области гуманитарных наук в рамках Болонского процесса»<sup>5</sup>. В результате его выполнения были составлены перечни универсальных и профессиональных компетенций, формируемых у студентов, и на их основе подготовлены образовательные программы по направлениям «История» и «Культурология» для бакалавров и магистров в кредитно-модульном формате.

Проект Tuning Russia<sup>6</sup> (TEMPUS, 2010–2013), объединивший 4 европейских университета (координатор – Университет Деусто (Бильбао, Испания); Университет Гронингена (Гронинген, Нидерланды); Тринити Колледж,

---

<sup>4</sup> Настройка образовательных программ в российских вузах. <http://www.hse.ru/org/hse/iori/pr15>

<sup>5</sup> A Russian Tuning-ECTS based model for the Implementation of the Bologna Process in Human Sciences (RHUSTE). <http://ru-ects.csu.ru/>

<sup>6</sup> Tuning Russia. <http://tuningrussia.org/>

Университет Дублина (Дублин, Ирландия); Падуанский Университет (Падуа, Италия)), а также 13 российских университетов (Астраханский государственный университет, Донской государственный технический университет, Московская государственная академия делового администрирования, Московский государственный областной университет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Московский государственный университет путей сообщения, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Российский государственный гуманитарный университет, Северо-Кавказский федеральный университет, Тверской государственный университет, Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, Удмуртский государственный университет) и Ассоциацию классических университетов России (АКУР), является проектом по институционализации использования методологии Тьюнинг в образовательной философии и практике вузов России. Его цель – создание сети консультационно-методических Тьюнинг-центров в России и согласованного, в том числе в европейском формате, перечня общих и профессиональных (предметно-специфических) компетенций с последующим использованием их в процессе структурирования и описания образовательных программ всех уровней высшего образования по следующим предметным областям: «Инженерная защита окружающей среды», «Иностранные языки», «Информационно-коммуникационные технологии», «Образование», «Социальная работа», «Туризм», «Экология», «Экономика и Менеджмент», «Юриспруденция».





## 2

# Введение в предметную область «Менеджмент»

### 2.1. Описание предметной области

Менеджмент – это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, координирования организационных ресурсов и контроля их использования во всех секторах экономики и в любых организациях, независимо от структуры и размера. Менеджмент также включает функции прогнозирования, оптимизации / постоянного совершенствования, инноваций, управления изменениями и качеством.

Хотя сам менеджмент носит общий характер, обычно он рассматривается в конкретном контексте (общество в целом, отрасль экономики, организация или отдел). Менеджмент как научная дисциплина изучает проблемы, возникающие при управлении, опирается на практику управления, а менеджмент как учебная дисциплина включает требуемые для эффективного управления навыки и знания.

Как упоминалось выше, менеджмент характеризует процесс руководства и управления всей структурой организации, осуществляемого путем развития ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, интеллектуальных и нематериальных) и управления ими.

Процесс руководства организацией включает в себя:

- стратегическое планирование,
- постановку целей,

- управление ресурсами,
- привлечение человеческих и финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей,
- измерение результатов.

Менеджмент также включает в себя сбор и хранение информации для последующего ее использования внутри организации. Но функции управления выполняют не только специалисты, занимающие должности менеджеров и руководителей. Каждый сотрудник организации в своей работе выполняет часть функций менеджмента и формирования отчетности.

### *2.1.1. Менеджмент как научная дисциплина*

Менеджмент – это сложная, многогранная наука, основанная на научном подходе, на опыте и искусстве управления. Для эффективного управления необходимо уметь добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей.

Научный подход к управлению необходим, потому что каждая управляемая система имеет свои свойства и параметры, для описания взаимосвязей которых необходимы анализ, планирование, прогнозирование, принятие решений и т. п. Эти процессы требуют использования основ многих наук: экономической теории, экономики организаций (предприятий), математики, социологии, психологии и многих других.

### *2.1.2. Менеджмент как профессия*

В коммерческих организациях основная функция менеджмента заключается в удовлетворении интересов заинтересованных лиц. Это обычно подразумевает получение прибыли (для акционеров), создание качественных продуктов по разумной цене (для клиентов), а также предоставление возможности трудоустройства (для сотрудников). В управлении некоммерческой организацией добавляется функция сохранения веры заинтересованных лиц в идею. В большинстве моделей менеджмента/управления акционеры путем голосования выбирают совет директоров, и он затем назначает высшего руководителя. Существует практика использования других методов выбора или переназначения

менеджеров (например, голосование сотрудников), но это происходит очень редко.

Современный менеджмент компании может быть разделен на функции, которые выделяются в две группы:

- 1) общие функции менеджмента (постановка целей, организация, прогнозирование, планирование, координация, управление, мониторинг, учет и анализ);
- 2) конкретные функции менеджмента (функциональные области): производство, маркетинг, исследования и разработки, человеческие ресурсы, финансы, логистика и т.д.

Соответственно, эти функциональные области в свою очередь подразделяются на ряд функциональных подсистем управления: производство, инновации, управление персоналом, маркетинг, логистику, финансы и инвестиции.

## **2.2. Взаимосвязь образовательных программ в данной области с образовательными программами в других областях**

Программы подготовки базируются на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами при изучении общегуманитарных (например, психология, социология) и социально-экономических дисциплин (например, экономическая теория, экономика организации).

В то же время курс менеджмента в разном объеме входит в программу подготовки ряда других предметных областей от экономики управления и социальных наук (как-то: микроэкономика, макроэкономика, юриспруденция, экономика труда, конфликтология и др.) до гуманитарных и естественных наук. Данный курс является необъемлемой частью базового плана подготовки как на уровне бакалавриата, так и на уровне магистратуры.

В России существуют квалификации бакалавра и магистра в области менеджмента. Степень бакалавра или специалиста в любой области является необходимым условием обучения по программам магистратуры.



# 3

## Образовательные программы в области «Менеджмент»

В данной предметной области в Российской Федерации реализуются следующие основные образовательные программы (см. табл. 1):

**Табл. 1**  
Основные образовательные программы в предметной области «Менеджмент»

Уровни ВПО	Наименование ООП	Квалификация/ степень выпускника	Объем трудоемкости ООП в зачетных единицах
Первый уровень: бакалавриат	Наименование направления подготовки: Менеджмент Возможные профили подготовки: Менеджмент организации Международный менеджмент Логистика Маркетинг Производственный менеджмент Управление проектами Управление человеческими ресурсами Управленческий и финансовый учет Финансовый менеджмент	Бакалавр	240

Уровни ВПО	Наименование ООП	Квалификация/ степень выпускника	Объем трудоемкости ООП в зачетных единицах
Второй уровень: магистратура	Наименование направления подготовки: Менеджмент Возможные программы подготовки: Общий и стратегический менеджмент Международный менеджмент Логистика Маркетинг Производственный менеджмент Управление проектами Управление человеческими ресурсами Управленческий и финансовый учет Финансовый менеджмент Международный бизнес Информационный менеджмент Инновационный менеджмент	Магистр	120

В данной предметной области могут быть реализованы дополнительные образовательные программы: «Менеджмент», «Маркетинг», «Международный менеджмент и ВТО», «Менеджмент в образовании», «Инновационный менеджмент», «Система управления на предприятии: анализ, планирование и контроль деятельности», «Современные методы и инструменты менеджмента качества в различных областях деятельности» и др.

Объем программ может оставлять от 44 до 512 академических часов.

# 4

## Профессиональная деятельность выпускников в области «Менеджмент»

### 4.1. Квалификация: бакалавр в области «Менеджмент»

Области профессиональной деятельности включают:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления;
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Выпускники направления «Менеджмент» получают широкий ряд карьерных возможностей, например, в таких областях, как:

- маркетинг;
- человеческие ресурсы;
- операционный и технологический менеджмент;
- консалтинг в области менеджмента;
- предпринимательство;
- финансы;
- логистика;

- управление инновациями;
- продолжение образования;
- академическая среда и преподавание.

Занимаемые позиции – например, линейные менеджеры с:

- четко ограниченной областью ответственности;
- несколько ограниченной возможностью в принятии решений и управлении бюджетами;
- ответственностью за достижение конкретных результатов посредством результативного использования ресурсов;
- ответственностью за планирование и распределение работы между членами команды или рабочей группы, коллегами или подрядчиками.

#### **4.2. Квалификация: магистр в области «Менеджмент»**

Области профессиональной деятельности включают:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления;
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело;
- научно-исследовательские организации, связанные с решением управленческих проблем;
- учреждения системы высшего и дополнительного профессионального образования.

Виды трудовой деятельности:

- организационно-управленческая;
- аналитическая;
- научно-исследовательская;
- педагогическая.

Занимаемые позиции - например, менеджер среднего звена, ответственный за:



- распределение обязанностей между всеми причастными к работе лицами;
- достижение определенных (заданных) результатов посредством результативного использования ресурсов;
- проведение политики в сфере полномочий конкретного менеджера;
- контролирование ограниченных финансовых бюджетов;
- внесение вклада в более широкую деятельность, такую как программы изменений и наем работников.



# 5

## Компетенции выпускников

### 5.1. Понятия «компетенция» и «результаты обучения»

Понятие «компетенция» введено в систему профессиональных отношений задолго до Болонского процесса. Современные профессиональные стандарты и квалификационные рамки базируются не на должностных инструкциях, а на обобщенных компетенциях, требуемых от работников в соответствии с видами и задачами профессиональной деятельности. Это обусловлено изменением структуры рынка труда и самого характера профессиональной деятельности (высокий темп обновления технологий, постоянное возникновение новых видов деятельности и соответственно видов занятости, краткосрочность и междисциплинарность многих проектов). Очевидно, что система профессионального образования не могла не принять вызовы современного рынка труда. Документы Болонского процесса используют понятие «компетенции выпускника» как цели реализуемых университетами образовательных программ, ориентированных на запросы современного рынка труда и на удовлетворение потребностей личности. Компетенции и результаты обучения служат основным инструментом сопоставимости образовательных программ, реализуемых различными университетами.

В методологии Тьюнинг различаются понятия «результат обучения» и «компетенция». Это связано с различиями, которые существуют между наиболее важными участниками образовательного процесса – преподавателями и студентами (обучающимися).

**Компетенция** относится к обучающемуся (выпускнику) и является целью образовательной программы, выраженной языком, понятным работодателю (как правило, компетенции выпускников определяются исходя из видов и задач профессиональной деятельности).

Компетенции формируются в рамках различных элементов (единиц) образовательной программы и оцениваются на разных этапах обучения. Компетенции, как правило, не могут быть целиком сформированы одной дисциплиной или практикой, приобретение обучающимся компетенций – это циклический интегративный процесс, в котором кроме содержания образования важны также формы и технологии обучения и преподавания.

**Результаты обучения** относятся к элементам (структурным единицам) образовательной программы (модулям, дисциплинам, практикам и др.) и формулируются преподавателями как ожидаемые и измеряемые «составляющие» компетенций: знания, практические умения, опыт деятельности, которые должен получить и уметь продемонстрировать обучающийся после освоения элемента образовательной программы. Описание результатов обучения, как правило, характеризуется использованием активных глаголов (знать..., понимать..., уметь..., иметь опыт деятельности в ...). Результаты обучения могут относиться и к образовательной программе в целом («обобщенные результаты обучения»). Формулировка результатов обучения является основой для оценки трудозатрат обучающегося и, следовательно, для распределения кредитов ECTS (в России – зачетных единиц) по элементам (структурным единицам) образовательной программы.

Результаты обучения – это своего рода индикаторы уровня освоения компетенции обучающимся. Результаты обучения должны сопровождаться соответствующими критериями оценки. Результаты обучения и критерии оценки в совокупности являются основаниями для присуждения обучающемуся кредитов (в России – зачетных единиц). Присуждение обучающемуся определенного количества кредитов ECTS (зачетных единиц) не отменяет оценок, которые выставляются на основе установленных критериев. Сам факт присуждения кредитов (зачетных единиц) говорит о выполнении обучающимся требований к результатам обучения хотя бы на минимально установленном уровне.

Методология Tuning подразделяет компетенции на общие и профессиональные (специфические для конкретных направлений подготовки). Хотя Тюнинг признает доминирующее значение профессиональных компетенций, формируемых у обучающегося в процессе освоения программы, данная методология также предполагает, что образовательному учреждению необходимо прикладывать значительные усилия для создания в вузе среды, формирующей общие (универсальные) компетенции, не зависящие от предметной области.

Определенные, описанные в процессе выполнения проекта Tuning Russia общие и профессиональные компетенции для конкретных предметных областей призваны стать ключевыми ориентирами для разработки и оценки образовательных программ в этих областях. При этом не подразумевается ограничение каких-либо действий разработчиков программ. Гибкость и автономия при конструировании программ сохраняется, вдобавок предлагается универсальный язык для формулирования целей и задач программы, общий для различных программ и образовательных систем.

По сравнению с традиционными методами разработки образовательных программ, ориентация на результаты обучения обеспечивает значительную гибкость образовательного процесса. В его основе лежит понимание того, что различные траектории обучения могут вести к сравнимым результатам, а сравнимые результаты легче поддаются учету в других программах и могут стать основанием для зачисления на программу следующего цикла. Концепция сопоставимости результатов обучения позволяет не нарушать автономию других учебных заведений и образовательных культур. Иными словами, данный подход способствует разнообразию не только в рамках одного образовательного института, страны или региона мира, но и в рамках одной образовательной программы.

## **5.2. Перечень компетенций**

### *5.2.1. Составление перечня компетенций по методологии Тюнинг*

Введение новой системы обучения, в центре которой находится студент, предполагает перемещение акцентов с процесса обучения на его результат, изменение ролей преподавателя и студента, и в центре данной системы оказывается понятие компетенции.

Современное высшее образование существует в многообразном и постоянно меняющемся социальном контексте. Поэтому необходимы систематические консультации с работодателями и экспертами в целях пересмотра, корректировки сформированного списка компетенций выпускников с точки зрения их соответствия потребностям общества. Именно такой подход – формулировка целей образовательных программ с помощью перечня компетенций – позволяет облегчить диалог представителей системы высшего профессионального образования с группами, непосредственно не вовлеченными в академическую жизнь (работодателями), помогает выявить необходимость разработки новых

образовательных программ и отладить систему постоянного совершенствования уже существующих.

В проекте Tuning Russia перечни общих и профессиональных компетенций были сформированы путем применения следующих действий, осуществленных каждой предметной группой (Subject Area Group):

- 1) анализ российского рынка труда и утвержденных в Российской Федерации профессиональных стандартов в соответствующих областях деятельности (при их наличии);
- 2) анализ требований к результатам освоения основных образовательных программ бакалавриата и магистратуры, заданных утвержденными в Российской Федерации Федеральными государственными образовательными стандартами;
- 3) анализ имеющихся международных профессиональных стандартов в соответствующих областях деятельности;
- 4) изучение и адаптация опыта формирования списков общих и профессиональных компетенций в европейском образовательном пространстве;
- 5) консультации с российскими и европейскими экспертами;
- 6) согласование и уточнение первичных списков общих компетенций, предложенных разными предметными группами, выявление ядра в перечне общих компетенций;
- 7) анкетирование российских работодателей, студентов, преподавателей и выпускников вузов по сформированным перечням общих и профессиональных компетенций;
- 8) составление окончательных перечней общих и профессиональных компетенций после анализа результатов анкетирования.

Результатом проведенной участниками проекта работы стали наборы компетенций – общих и профессиональных – для конкретных предметных областей (пп. 5.2.2. и 5.2.3.).

Цели анкетирования российских работодателей, студентов, преподавателей и выпускников вузов по сформированным перечням общих и профессиональных компетенций были следующими:

- инициировать на российском уровне общую дискуссию в области компетенций, основанную на консультациях с основными

заинтересованными сторонами: работодателями, студентами, выпускниками и преподавателями;

- получить актуальную информацию для анализа имеющегося многообразия компетенций, социальных потребностей и видов профессиональной деятельности, а также имеющихся тенденций развития системы компетенций в России;
- развернуть дискуссию на трех разных уровнях: институциональном (основа и первый уровень обсуждения), уровне предметных областей (точка отсчета для учреждений высшего образования) и на обобщенном уровне (вторая точка отсчета, по отношению к ситуации на российском уровне) – и определить специфику дискуссии (аспектов рассмотрения проблемы) на каждом из этих уровней;
- сравнить полученные данные с данными опросов в Европе и других странах, с целью выявить общие тенденции и региональные и/или предметные особенности.

В анкете требовалось дать ответы двух типов: 1) указать важность/уровень развития компетенции; 2) ранжировать пять компетенций, которые признаются наиболее важными.

Для каждой компетенции респонденты должны были указать: 1) значимость компетенции для профессиональной деятельности в соответствующей области и 2) уровень развития компетенции, которого, по оценке респондентов-выпускников, они достигли в результате обучения в высшей школе. Для ответов была предложена шкала от 1 – «нулевая»/«нулевой» до 4 – «высокая»/«высокий».

Полученный в итоге проведенной работы перечень общих компетенций для России включает 30 наименований (п. 5.2.2.), перечни профессиональных (предметно-специфических) компетенций в настоящее время разработаны для девяти предметных областей: «Инженерная защита окружающей среды», «Иностранные языки», «Информационно-коммуникационные технологии», «Образование», «Социальная работа», «Туризм», «Экология», «Экономика и Менеджмент», «Юриспруденция» (п. 5.2.3). Перечни профессиональных компетенций содержатся в отдельных брошюрах (аналогичных данной) – «Ключевых ориентирах», подготовленных предметными группами проекта на основании обсуждения в группе, в тематических и предметных сетях, профессиональных сообществах с учетом результатов опроса всех заинтересованных сторон. В связи с тем, что каждая предметная область имеет свою специфику, предметные группы руководствовались

различными подходами к работе. Тем не менее для получения единообразных результатов использовалась общая процедура. В каждом случае компетенции для предметной области определялись коллегиально на основе консенсуса, в ходе дискуссий, изучения практики обучения и преподавания предмета в различных регионах России и странах мира. Следует помнить, что разработанные в ходе этой работы документы носят предварительный характер и в дальнейшем могут быть расширены и исправлены.

Организирующим началом образовательной программы конкретного образовательного учреждения является так называемый «профайл программы» (Programme Degree Profile) – в России аналогом «профайла» является набор документов, составляющий «основную образовательную программу вуза». Этот документ разрабатывается преподавателями образовательного учреждения и получает одобрение соответствующих государственных органов (в виде государственной аккредитации) или общества (в виде профессиональной или общественной аккредитации). Профайл программы служит своего рода ответом на определенную потребность, которую общество осознает как актуальную. Несмотря на то, что каждая образовательная программа имеет уникальный профайл и отражает взгляды и решения конкретного коллектива преподавателей, при ее создании должна быть учтена основная специфика соответствующей предметной области. В ходе проекта Tuning Russia для каждой предметной области были выявлены ключевые отличительные особенности («ядро» предметной области, которое должно быть реализовано в любой образовательной программе независимо от направленности и профиля). Эти особенности описаны в так называемых «метапрофайлах» (наборе «метакомпетенций» или кластеров ключевых компетенций), которые были составлены на основе списков общих и профессиональных компетенций для каждой предметной области (п. 5.3.).

### *5.2.2. Общие компетенции*

Одной из основных задач проекта Tuning Russia являлась выработка согласованного набора общих компетенций для различных направлений подготовки. Для того чтобы определить, какие из общих компетенций имеют наиболее существенное значение, в ходе проекта были проведены широкие консультации с выпускниками вузов, студентами, работодателями и сотрудниками университетов по следующему алгоритму:



- 1) формирование каждой предметной группой (российскими участниками) первичных списков общих компетенций;
- 2) уточнение списков общих компетенций совместно с российскими участниками консорциума и европейскими экспертами по каждой предметной области;
- 3) анализ и сопоставление списков общих компетенций, предложенных разными предметными группами, выявление ядра общих компетенций, названных всеми предметными группами, выделение общих компетенций, упомянутых несколькими группами, и компетенций, предложенных только одной группой;
- 4) утверждение полного списка из 30 общих компетенций, предлагаемого для процедуры анкетирования, и согласование его русской и английской версий;
- 5) процедура анкетирования студентов, работодателей, выпускников и преподавателей вузов;
- 6) обработка анкет и формирование окончательного списка общих компетенций для всех предметных групп в проекте, обсуждение результатов анкетирования со всеми группами.

В окончательный перечень общих компетенций после консультаций со всеми заинтересованными сторонами, европейскими коллегами и экспертами, вошли 30 компетенций (табл. 2).

**Табл. 2**  
Список общих компетенций

Обозначение компетенции	Формулировка
GC 1	Способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу
GC 2	Умение работать в команде
GC 3	Креативность
GC 4	Способность определять, формулировать и решать проблемы
GC 5	Способность разрабатывать проекты и управлять ими
GC 6	Способность применять знания на практике
GC 7	Способность общаться на иностранном языке

Обозначение компетенции	Формулировка
GC 8	Способность пользоваться информационно-коммуникационными технологиями
GC 9	Способность к самообразованию
GC 10	Способность к общению в устной и письменной форме на родном языке
GC 11	Способность работать самостоятельно
GC 12	Способность принимать обдуманные решения
GC 13	Способность мыслить критически
GC 14	Понимание и уважение разнообразия и мультикультурности общества
GC 15	Способность действовать в соответствии с принципами социальной ответственности и гражданского сознания
GC 16	Способность действовать в соответствии с этическими нормами
GC 17	Преданность идее охраны окружающей среды
GC 18	Способность общаться на профессиональные темы с неспециалистами в своей области
GC 19	Способность планировать и распределять свое время
GC 20	Способность оценивать и поддерживать качество выполняемой работы
GC 21	Способность к критике и самокритике
GC 22	Способность находить, обрабатывать и анализировать информацию из разных источников
GC 23	Ответственное отношение к вопросам безопасности
GC 24	Навыки межличностного общения
GC 25	Способность проводить научное исследование на должном уровне
GC 26	Знание и понимание предметной области и профессии
GC 27	Способность разрешать конфликты и вести переговоры
GC 28	Нацеленность на достижение качества
GC 29	Нацеленность на достижение результата
GC 30	Способность к инновационной деятельности

## Общие компетенции, важные для менеджеров

После проведенного опроса заинтересованных сторон (работодатели, выпускники, студенты, ППС) и обсуждения в рамках экспертной группы проекта были выделены следующие наиболее важные для менеджеров общие компетенции (GC):

**Табл. 3**

Список общих компетенций, наиболее важных для предметной области «Менеджмент»

Обозначение компетенции	Формулировка
GC 1	Способность применять знания на практике
GC 2	Способность определять, формулировать и решать проблемы
GC 3	Способность принимать обдуманные решения
GC 4	Знание и понимание предметной области и профессии
GC 5	Нацеленность на достижение результата
GC 6	Способность к самообразованию
GC 7	Способность находить, обрабатывать и анализировать информацию из разных источников
GC 8	Умение работать в команде
GC 9	Способность планировать и распределять свое время

### 5.2.3. Профессиональные компетенции

В ходе реализации проекта был проведен анализ российских и зарубежных образовательных программ, профессиональных стандартов, а также иных нормативных документов, после чего прошли консультации с экспертами, представителями бизнес-сообщества и участниками предметной группы. На основании проделанной работы был составлен список компетенций, по которому впоследствии были опрошены работодатели, выпускники, студенты и ППС.

Приведенные ниже компетенции (см. табл. 4) были отмечены экспертами как важные. Эти компетенции регламентируют требования к выпускникам

бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент» при осуществлении ими деятельности в следующих функциональных областях: самоорганизация, обеспечение руководства, поддержка изменений и нововведений, работа с персоналом, управление ресурсами, достижение результатов.

При этом степень освоения отдельных компетенций у бакалавров и магистров различна и некоторые компетенции могут быть не предусмотрены для отдельных уровней подготовки.

**Табл. 4**  
Список профессиональных компетенций

Обозначение компетенции	Формулировка
SC 1	Способность использовать соответствующие инструменты для анализа бизнес-окружения (напр., анализ отрасли, рынка, PESTL и пр.)
SC 2	Способность определять критерии оценки положения компании на рынке, обеспечивая увязку с анализом окружения для определения перспектив развития (напр., SWOT-анализ, внутренняя и внешняя цепочки ценностей и пр.)
SC 3	Способность выявлять и анализировать воздействие элементов макро- и микроэкономической среды на предприятие (напр., финансовая и монетарная система, внутренние рынки и т.д.)
SC 4	Определять функциональные области организации и их взаимосвязи (напр., закупки, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и пр.)
SC 5	Способность определять и анализировать ключевые характеристики организации (цели и задачи, учредителей, размер, структуру и т.д.)
SC 6	Способность читать, понимать и анализировать финансовые отчеты в пределах зоны ответственности
SC 7	Способность формулировать предложения в стратегии компании и проектов, используя соответствующие инструменты
SC 8	Способность управлять ресурсами в соответствии с целями и планами работ
SC 9	Способность использовать адекватные инструменты проектного менеджмента для принятия решений

Обозначение компетенции	Формулировка
SC 10	Способность обеспечивать соотношение и связь между цепочками ценности и цепочками поставок в организации
SC 11	Способность действовать проактивно, т.е. осознанно выбирать, как действовать в конкретной ситуации, в независимости от условий и обстоятельств
SC 12	Способность определять, исследовать и использовать актуальные инструменты ИКТ
SC 13	Способность преподавать управленческие дисциплины и разрабатывать по ним образовательные программы и учебно-методические материалы

### 5.3. Метапрофайл

Метапрофайл – это представление о структуре и сочетании компетенций, которые идентифицируют конкретную предметную область (определение «ядра» предметной области). «Ядро» предметной области должно быть реализовано в любой образовательной программе независимо от ее направленности и профиля. Метапрофайлы являются справочными структурами, они предназначены для отражения и анализа разнообразных образовательных программ в соответствующей предметной области. Метапрофайл и метакомпетенции формируются на основании анализа данных консультаций со всеми заинтересованными сторонами и рекатегоризации списка компетенций. Рекатегоризация в разных предметных областях основывается на разных подходах, в соответствии с ее спецификой.

#### 5.3.1. Метакомпетенции

Исходя из анализа основных видов и задач профессиональной деятельности выпускников, а также сгруппировав некоторые компетенции из списков, полученных после опросов, можно сформулировать следующие ключевые для менеджеров группы компетенций:

1. Командное лидерство
2. Анализ внешнего и внутреннего бизнес-окружения
3. Принятие решений
4. Стратегический менеджмент
5. Управление проектами и процессами
6. Преподавательская деятельность.

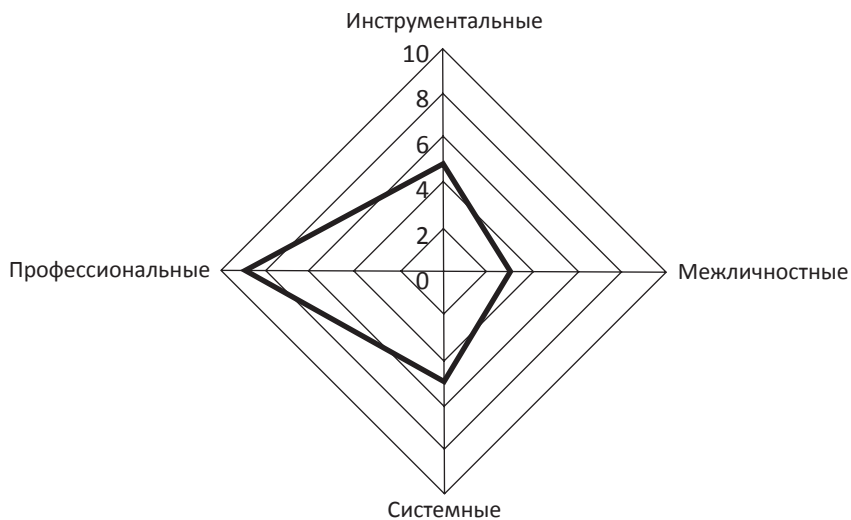
**Табл. 5**  
**Метакомпетенции**

1.	Командное лидерство	Умение работать в команде
		Способность к самообразованию
2.	Анализ внешнего и внутреннего бизнес-окружения	Способность выявлять и анализировать воздействие элементов макро- и микроэкономической среды на предприятие (напр., финансовая и монетарная система, внутренние рынки и т.д.).
		Способность определять и анализировать ключевые характеристики организации (цели и задачи, учредителей, размер, структуру и т.д.).
		Способность использовать соответствующие инструменты для анализа бизнес-окружения (напр., анализ отрасли, рынка, PESTL и пр.).
		Способность определять критерии оценки положения компании на рынке, обеспечивая увязку с анализом окружения для определения перспектив развития (напр., SWOT-анализ, внутренняя и внешняя цепочки ценностей и пр.).
3.	Принятие решений	Способность использовать адекватные инструменты проектного менеджмента для принятия решений.
		Способность действовать проактивно, т.е. осознанно выбирать, как действовать в конкретной ситуации, в независимости от условий и обстоятельств.
		Способность принимать обдуманые решения
		Способность находить, обрабатывать и анализировать информацию из разных источников
4.	Стратегический менеджмент	Способность определять, формулировать и решать проблемы
		Способность планировать и распределять свое время
		Способность применять знания на практике
		Способность формулировать предложения в стратегии компании и проектов, используя соответствующие инструменты
		Способность управлять ресурсами в соответствии с целями и планами работ

5.	Управление проектами и процессами	Нацеленность на достижение результата
		Способность определять, исследовать и использовать актуальные инструменты ИКТ.
		Способность читать, понимать и анализировать финансовые отчеты в пределах зоны ответственности
		Способность обеспечивать соотнесение и связь между цепочками ценности и цепочками поставок в организации
		Знание и понимание предметной области и профессии
		Определять функциональные области организации и их взаимосвязи (напр., закупки, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и пр.).
6.	Преподавательская деятельность	Способность преподавать управленческие дисциплины и разрабатывать по ним образовательные программы и учебно-методические материалы.

### 5.3.2. Диаграмма метапрофайла

Приведенные выше компетенции схематично можно представить в виде двух диаграмм. Рисунок 1 отражает направленность образовательной программы, рисунок 2 представляет метапрофайл.



**Рис. 1**  
Группы компетенций



**Рис. 2**  
Диаграмма метапрофайла



## 6

# Обобщенные результаты обучения по уровням образования

В системе образования, организованной по принципу циклов (в России – уровней ВПО), каждому циклу (уровню) соответствует отдельный набор результатов обучения, раскрывающий соответствующий перечень компетенций выпускников, сформулированных для данной предметной области. Как указывалось выше, результаты обучения формулируются как для всей программы, так и для отдельных курсовых единиц или модулей. Результаты освоения отдельных элементов программы должны способствовать формированию общих результатов обучения по программе. На этапе разработки программы принимается решение о том, какие структурные единицы программы будут направлены на достижение тех или иных общих результатов обучения и на формирование тех или иных компетенций, заявленных в качестве целей программы.

Организация образовательного процесса по принципу циклов (уровней) неизбежно влечет за собой использование понятия «уровень обучения». Для каждого уровня могут быть использованы определенные показатели (дескрипторы). В рамках Болонского процесса коллектив экспертов Совместной инициативы качества разработал набор общих описаний (дескрипторов) для каждого цикла, известных как Дублинские дескрипторы. Эти дескрипторы получили одобрение министров образования европейских стран в докладе «Рамка квалификаций для общеевропейского пространства высшего образования». Подходы, которыми руководствовались участники проекта Тьюнинг и Совместной инициативы качества, полностью согласуются между собой и дополняют друг друга.

Участники проекта разработали дескрипторы уровней бакалавриата и магистратуры для всех предметных областей. Ниже приводится описание обобщенных результатов обучения по уровням образования для данной предметной области.

### **6.1. Первый уровень образования**

Выпускники образовательных программ первого уровня (бакалавриат) должны уметь развивать и демонстрировать знания и понимание, качества, навыки и другие результаты обучения в следующих областях:

#### **знать/понимать:**

- характеристики и цели организаций, ключевые понятия, связанные с их функционированием, выживанием и успехом на рынке;
- структуру, культуру и роль коммерческих организаций; сложную динамику организационной среды, взаимодействие организаций с окружающей средой;
- сущность и принципы развития лидерских навыков и моделей поведения, ключевые понятия, относящиеся к лидерству, влиянию и изменениям в организации;
- характер и практики менеджмента, основные понятия и вопросы, связанные с управлением людьми, организациями, финансовыми ресурсами и маркетингом.

#### **Уметь/быть в состоянии:**

- критически анализировать устоявшиеся представления, понятия и методы исследования, использовать знания для изучения широкого круга проблем управления, в том числе в своей собственной работе (области ответственности);
- выявлять и критически оценивать различные точки зрения и подходы к вопросам управления, в том числе в своей собственной работе (области ответственности);
- критически анализировать, оценивать и применять знания в контексте трудовой деятельности;
- использовать и адаптировать соответствующие знания и навыки из профессиональной области для решения широкого спектра проблем и вопросов в ходе работы;

- использовать специфические знания в области менеджмента и ключевые навыки в качестве основы для улучшения процесса работы;
- передавать информацию, идеи и аргументы эффективно, т.е. пользуясь соответствующим стилем и языком, понятным как специалистам, так и неспециалистам;
- находить и интерпретировать информацию, представленную в различных формах и на различных источниках и выполнять задачи по ее соответствующему анализу и оценке;
- применять навыки в области икт для поиска, обработки и представления информации, для соответствующих задач организации.

## **6.2. Второй уровень образования**

Выпускники программ второго уровня (магистратура) в области «Менеджмент», как ожидается, смогут продемонстрировать знания и понимание, качества, навыки и другие результаты обучения в следующих областях:

### **знать/понимать:**

- понимать основные вопросы управления, связанные с ключевыми функциональными областями бизнеса: управление людьми и организациями, финансы, маркетинг, управление операциями и изменениями, управление проектами;
- знать ведущие и альтернативные теории, концепции и модели в области бизнеса и управления;
- знать критику и содержание ключевых дискуссий в рамках исследования бизнеса и менеджмента;
- проводить комплексный и взаимосвязанный анализ характеристик организации и практик менеджмента; рассмотрение бизнеса и управления в глобальном контексте.

### **уметь/быть в состоянии:**

- анализировать и синтезировать ключевые концепции и механизмы с возможностью критического осмысления, основываясь как на академических, так и на практических знаниях в области менеджмента;
- оценивать и сравнивать возможные варианты действий и принимать соответствующие решения с учетом контекста и ситуации;

- оценивать и учитывать ограничения, возможности и угрозы, присутствующие в той или иной управленческой ситуации;
- эффективно взаимодействовать в качестве менеджера с сотрудниками и коллегами на всех уровнях и во всех функциональных областях организации;
- планировать время и управлять им;
- развивать представление о влиянии собственного мышления и поведения и использовать это представление в качестве основы для развития собственных профессиональных и личностных компетенций;
- применять навыки счетного и количественного анализа бизнеса и управления;
- искать, вводить и использовать информацию и данные эффективно, основываясь на грамотном выборе соответствующей профессиональной и академической литературы;
- эффективно использовать различные средства коммуникации;
- эффективно работать как самостоятельно, так и в качестве члена команды;
- применять современные методы и методики преподавания управленческих дисциплин;
- разрабатывать учебные программы и разрабатывать методические рекомендации по преподаванию управленческих дисциплин.

# 7

## Преподавание, обучение и оценка

### 7.1. Методологические подходы к преподаванию, обучению и оценке в предметной области «Менеджмент»

#### 7.1.1. Преподавание

Часто обучение необоснованно отождествляют с преподаванием. Однако чрезвычайно важно осознавать, что обучение не то же самое, что преподавание. Обучением можно назвать те изменения, которые происходят в студенте в итоге комплексного взаимодействия не только с преподавателем, но и с другими студентами и с учебным заведением в целом. Обучение имеет две стороны: преподавание и учение. Учение – это и деятельность, и процесс усвоения обучающимся содержания образования как части общечеловеческой культуры. Оно, как правило, проводится под руководством преподавателя непосредственно (занятия) или опосредованно (самообразование, инструктаж, контроль). Преподавание – это планомерное руководство учебно-познавательной деятельностью обучающегося, осуществляемое преподавателем: определение содержания учения, его объема, форм и методов, последовательности, темпов; создание наилучших условий по усвоению содержания образования и разностороннему развитию обучающегося; контроль качества усвоения содержания образования. Деятельность преподавателя предполагает также планирование и организацию им собственной работы. В этом контексте управление как педагогическое воздействие должно носить не столько корректирующий, сколько формирующий характер и быть направленным на формирование и развитие у обучающегося необходимых компетенций.

Можно допустить, что для любого учебного процесса типично наличие разрыва между преподаванием и обучением. Никогда не получается так,

чтоб все, что дает педагог студенту, воспринималось им в должной мере и приводило к тем изменениям, которых желает достичь педагог. Тем не менее учебный процесс должен быть нацелен именно на обучение, а преподавание должно играть в нем роль средства достижения желаемых результатов обучения, выраженных в компетенциях. При этом устранение разрыва между преподаванием и обучением возможно за счет приближения содержания и способов преподавания к требованиям, предъявляемым к результатам обучения.

Формулировка результатов обучения в терминах компетенций требует от педагога понимания того, какие виды деятельности будет способен осуществлять студент на основе использования знаний и умений, полученных в ходе освоения всей или части образовательной программы, а кроме того, какую степень ответственности за осуществляемую деятельность будет способен на себя брать. В этом контексте следует справедливо заметить, что традиционные способы преподавания имеют существенные ограничения. Так, работа Ю.Г. Фокина по выявлению деятельностной специфики учебных заданий свидетельствует о том, что в традиционном обучении задания на осознание потребности и формирование мотива деятельности, а также задания, требующие освоения заключительных этапов выполнения деятельности (особенно по коррекции и соответствию планируемых целей и результатов деятельности), практически не разработаны вовсе. Эти элементы структуры деятельности в основном стали осваиваться только после привлечения в учебный процесс новых педагогических технологий, носящих личностно-ориентированный характер, поскольку именно педагогические технологии (а не частные методики) позволяют организовать учебные занятия на деятельностной основе и предполагают выработку ряда общеучебных умений независимо от конкретного содержания [Фокин 2006].

Активно востребованные в настоящее время педагогические технологии (коллективные способы обучения, игровые, проведение учебных дискуссий, технологии программированного обучения, разноуровневого обучения, модульного обучения, проблемного обучения, проблемно-модульного обучения, проектного обучения, развивающего обучения, обучения в глобальных информационных сетях, «французских мастерских», «кейс-стади» и ряд других) помогают выработке разнообразных умений и способствуют преобразованию их в действия. Чаще всего они используются с целью развития когнитивных умений и действий. Другие действия и умения осваиваются опосредованно. Чтобы такие педагогические технологии оказывали еще и развивающее воздействие, необходим определенный порядок их использования.

Необходимо упорядочивание не понятий (как это предусматривается в каждой учебной дисциплине), а действий (как это необходимо для получения развивающего эффекта). Необходимо использовать технологии, в основе которых лежит организационная структура деятельности: Потребность – Мотив – Цель – Содержание - Средства - Результат. При этом педагогу необходимо разработать такую систему взаимодействий, которая предусматривает организацию взаимосвязи не только между элементами содержания обучения, но и между развивающимися умениями: когнитивными, коммуникативными и рефлексивными. Методические приемы, которые используются для организации обучения, должны подбираться не исходя из принципа адаптации к предъявляемому содержанию, а в соответствии с этапами развития базовых умений и компетенций.

Эффективность обучения во многом определяется его системностью, т.е. раскрытием существенных связей между предметом изучения и другими отраслями знания.

Все, что связано с изучением и освоением управленческой деятельности, в конечном итоге направлено на достижение следующих целей:

- формирование у обучаемых комплекса знаний о содержании и особенностях процессов управления во всем их многообразии;
- развитие логического мышления в применении к объективным законам и закономерностям, принципам организации, функционирования и совершенствования систем управления различной природы;
- привитие навыков использования аналитического подхода к оценке реальных управленческих ситуаций и принятия на этой основе эффективных решений.

Можно выделить ряд составляющих, которые должны играть определяющую роль в преподавании как отдельных учебных дисциплин, так и блока дисциплин организационно-управленческого характера:

- ознакомление обучаемых с историей становления науки управления в России и за рубежом;
- обеспечение будущих специалистов теоретическими знаниями в области фундаментальных основ науки управления;
- обучение теории и практике управления в условиях автоматизации управленческого труда, применения современных информационных технологий и количественных методов оценки альтернативных решений;

- расширение знаний в области экономических основ управления, оценки эффективности функционирования систем управления;
- раскрытие социально-психологического аспекта функционирования трудового коллектива, взаимодействия руководителя с исполнителями;
- рассмотрение сущности и содержания управленческой деятельности, особенностей становления института менеджеров в России и за рубежом, роли и места менеджера в деятельности организации, фирмы, предприятия.

Таким образом, преподавание организационно-управленческих дисциплин должно проводиться с позиций системного подхода. Его можно интерпретировать следующим образом: исследуя процессы управления, присущие социально-экономическим системам, преподаваемая дисциплина, кроме свойственных только ей законов, закономерностей и методов, должна широко использовать методы других наук.

Реализация системного подхода к преподаванию дисциплин организационно-управленческого характера должна основываться на дедукции – движении знания от общего к частному, выведении следствий из посылок. В этой связи учебный материал строится на последовательном изучении трех дидактических блоков: первый – «Эволюция науки управления», второй – «Методология менеджмента», третий – «Прикладные аспекты менеджерской деятельности». При этом названия дидактических блоков – это не названия дисциплин, а лишь обобщенные ими дидактические элементы, которые по принципу содержательной обусловленности могут быть отнесены к целому ряду дисциплин, имеющих собственные названия, но преподаваемых в рамках данного блока.

### *7.1.2. Обучение*

Реализация компетентностного подхода должна предусматривать широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм обучения (он-лайн семинаров, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, кейсов, психологических и иных тренингов, дискуссий по результатам работы студенческих научных групп, различных исследований, проводимых на уровне университетов, и межвузовских телеконференций) в сочетании с внеаудиторными занятиями и мероприятиями с целью формирования и развития навыков студентов.



Для развития практических навыков в процессе обучения необходимо разрабатывать практические задания, такие, например, как тематические исследования или кейсы, которые содержат некоторые наиболее актуальные проблемы. Использование кейсов сокращает разрыв между теорией и практикой и предоставляет возможности продемонстрировать практическое применение теоретических знаний, чтобы увидеть, понять и решить проблему (осуществить критический анализ и разработку практического способа решения проблемы).

Также в рамках учебных курсов должны быть обеспечены встречи с представителями различных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Подготовка по направлению «Менеджмент» должна включать лабораторные практикумы и семинары для формирования навыков студентов в сфере управления, экономики, математики и количественных методов, информационных технологий, маркетинга, бухгалтерского учета и финансового анализа.

Доля занятий, проводимых в интерактивной форме, должна быть не менее 30% от общей нагрузки студентов. Аудиторные занятия не должны превышать 50% общей нагрузки студентов.

При разработке основной образовательной программы и элективных курсов по направлению «Менеджмент» необходимо учитывать, что максимальный объем учебных занятий не может быть более 54 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (включая самостоятельную) работы студентов. Максимальный объем аудиторных учебных занятий в неделю для очной формы обучения не должен превышать 27 часов.

Каждый университет должен дать студентам возможность участвовать в формировании их программы обучения, включая возможную разработку индивидуальных образовательных программ.

Особое значение в процессе обучения по направлению «Менеджмент» должно уделяться прохождению производственной практики студентов.

Практики проводятся в сторонних организациях или отделах и лабораториях университета. Программа практики включает в себя сбор информации, характеризующей объект производственной практики, краткие показатели его производственно-хозяйственной, финансовой и

коммерческой деятельности, и анализ полученной информации. Практика завершается защитой отчета.

Если подготовка студентов по направлению «Менеджмент» реализуется в рамках международной образовательной программы, то целесообразно организовать прохождение практики студентов за рубежом.

Результаты практики могут стать частью научных исследований студентов. Как показывает опыт, результаты исследований являются основой публикации в научных журналах, обновления учебно-методических материалов, учебников, монографий, книг, распространения передовых концепций и решений на основе современных информационных технологий общества, формирования баз данных по результатам практик, создания интеллектуальных решений, способствующих проведению консультационной работы с государственными и бизнес-структурами.

### *7.1.3. Оценка*

Оценка качества освоения обучающимися образовательной программы включает текущий контроль успеваемости, промежуточную и итоговую аттестации.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация могут осуществляться на основе балльно-рейтинговой системы оценки качества освоения студентами образовательной программы, используемой многими российскими вузами.

Многие вузы в РФ для оценки студентов используют балльно-рейтинговую систему. Под балльно-рейтинговой системой (далее – БРС) понимается система количественной оценки качества освоения образовательной программы. При этом изучаемая дисциплина делится на ряд самостоятельных, логически завершенных разделов для проведения по ним контрольных мероприятий.

Целями введения балльно-рейтинговой системы являются:

- стимулирование повседневной систематической работы студентов;
- повышение мотивации студентов к освоению профессиональных образовательных программ на базе более
- высокая дифференциации оценки результатов их учебной работы;

- определение реального места, которое занимает студент среди сокурсников в соответствии со своими успехами в учебе;
- снижение роли случайных факторов при сдаче экзаменов и/или зачетов;
- создание объективных критериев при отборе кандидатов на продолжение обучения в рамках послевузовского образования.

Принципы балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости студентов:

- единство требований, предъявляемых к работе студентов;
- регулярность и объективность оценки результатов работы студентов;
- открытость и гласность результатов успеваемости студентов для всех участников образовательного процесса;
- строгое соблюдение трудовой и учебной дисциплины всеми участниками образовательного процесса: студентами, преподавателями, учебно-вспомогательным и административно-управленческим персоналом.

Для набора баллов, определяющих место студента в рейтинге, он должен пройти определенные контрольные этапы:

- текущий контроль;
- рубежный контроль (коллоквиумы, тестирование, курсовые работы и т.п.);
- итоговый контроль (семестровый зачет и/или экзамен).

Рейтинговый балл и оценка по «традиционной» шкале:

85,1 – 100%	Отлично
65,1 – 85%	Хорошо
50,1 – 65%	Удовлетворительно
0 – 50%	Неудовлетворительно

В целях аттестации обучающихся имеется фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. Фонд включает: контрольные вопросы и типовые задания для практических занятий, лабораторных и контрольных работ, коллоквиумов,

зачётов и экзаменов; тесты и компьютерные тестирующие программы; примерную тематику курсовых работ/проектов, рефератов и т. п., а также иные формы контроля, позволяющие оценить степень сформированности компетенций обучающихся.

Проверка и оценка знаний, умений и навыков студентов является важным структурным компонентом процесса обучения и в соответствии с принципом систематичности, последовательности и прочности обучения осуществляется в течение всего учебного года. Этим обуславливаются различные виды проверки и оценки знаний. Основными из них являются следующие:

- повседневная оценка работы студентов;
- устный опрос (индивидуальный, фронтальный, уплотненный);
- контрольные и курсовые работы;
- проверка самостоятельных работ;
- программированный контроль.

При проверке и оценке качества успеваемости важно выявлять, как решаются основные задачи обучения, т. е. в какой мере студенты овладевают знаниями и профессиональными компетенциями, мировоззренческими и нравственно-эстетическими идеями, а также навыками профессиональной деятельности.

Итоговая аттестация обучающегося является обязательной и осуществляется после освоения образовательной программы в полном объёме. Итоговая аттестация включает подготовку и защиту выпускной квалификационной работы.

Безусловно, модульно-рейтинговая система как одно из инновационных оценочных средств лежит в основе оценки качества освоения обучающимися образовательной программы, так как именно она позволяет отследить и оценить усвоенные знания, действия, а также уровень самостоятельности студентов. Однако, на наш взгляд, данная система будет более успешной, если будет подкреплена и дополнена другими оценочными средствами. К таким средствам относится, к примеру, метод портфолио, призванный организовать такую систему оценки, которая будет аутентична новым образовательным целям личностного развития студентов (формирования компетенций). Кроме того, при грамотном включении разного рода оценочной деятельности на всём протяжении процесса

обучения, сама обучающая деятельность становится инструментом оценки достижений студентов в плане их личностного развития и формирования определенных компетенций.

Для выстраивания аутентичной оценки, оптимального выбора методов ее реализации полезно в первую очередь соотнести формы и методы оценивания с развитием требуемых качеств или способностей студентов. В результате может получиться таблица, содержащая сгруппированные в укрупненные блоки результаты обучения и соответствующие их специфике методы отслеживания, например:

**Табл. 6**  
Результаты обучения и соответствующие методы оценивания

1. Демонстрация знаний и понимания изучаемого материала	1. Письменный экзамен. 2. Устный экзамен. 3. Эссе. 4. Доклад. 5. Письменные ответы на вопросы клиентов организации. 6. Ответы на серии вопросов. 7. Выбор верного решения в указанной ситуации. 8. Тесты (письменные и компьютеризированные) и т.д.
2. Осуществление коммуникаций	1. Письменная презентация (эссе, доклад, рефлексивное письмо). 2. Устная презентация. 3. Групповая работа.. 4. Дискуссии/дебаты/ролевые игры 5. Имитационные игры т.д.

## 7.2. Примеры положительного опыта

### 7.2.1. Способы обучения

Лекции, практические занятия, семинары, научные семинары, мастер-классы, тренинги, проектные работы, обсуждения, ролевые игры, видео, ситуативные моделирующие задачи, социологическое исследование, работа в малых группах, обучающие электронные платформы, самостоятельное

изучение учебников и конспектов лекций, индивидуальные консультации преподавателей, разработка дипломной работы и диссертации.

Наиболее привлекательные и широко применяющиеся активные методы обучения:

1. Ролевые игры и кейсы. В арсенале средств профессиональной подготовки персонала важное место принадлежит ролевым играм и кейсам, дающим возможность обучаться на собственном опыте и практиковать приобретенные навыки в безопасной обстановке [Турнер Д. Ролевые игры. Практическое руководство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://financepro.ru/management/13300-role-vye-igry-prakticheskoe-rukovodstvo-turner-d.html>; Гуревич А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://financepro.ru/business/12039-gurevich-a.m.-rolevye-igry-i-kejisy-v-biznes.html>]. Совокупность адаптированных к российской действительности кейсов и деловых игр содержатся в книгах авторов – участников проекта [Парахина В.Н., Масименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. – М.: Кнорус, 2012; Самоменеджмент / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. – М.: Изд-во МГУ им. М.В. Ломоносова, 2012; Практикум по теории управления / Под ред. В.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2007].
2. Мастер-классы (по тайм-менеджменту – А. Яныхбаш [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.youtube.com/watch?v=AT1VdRaCgAA&feature=rclist&playnext=1&list=PL3D9E5337E3C9EA56>; Г. Архангельский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.youtube.com/watch?v=AT1VdRaCgAA&feature=rclist&playnext=1&list=PL3D9E5337E3C9EA56>; по переговорам, риторике и публичным выступлениям – В. Соловьёв [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.youtube.com/watch?v=S3yIltCNBRiU&feature=related>; <http://www.youtube.com/watch?v=G9VHWOiSXXA&feature=relmfu>; по продажам – С. Азимов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.youtube.com/watch?v=pKbo3rdzd8&feature=related>; по современным возможностям менеджмента – И. Адизес (на английском языке, материал размещен на сайте ИБДА «Современный кризис: новые возможности для менеджмента».)
3. Тренинги (бизнес-тренинги, тренинги по управлению персоналом, работе в команде, соблюдению корпоративной этики, по эффективным коммуникациям, управлению изменениями, маркетингу, тренинги для развития лидерских и управленческих компетенций и пр. – Режим

доступна: – <http://www.exectgroup.com/services/corporate-education/management-trainings>.

4. Технология развития критического мышления. Выгодно отличается от других технологий в смысле упорядочивания не понятий (как это предусматривается в каждой учебной дисциплине), а действий. Полное название данной технологии – «Технология развития критического мышления через чтение и письмо» (РКМЧП) – ведь именно чтение и письмо являются базовыми учебными действиями, на основе которых можно организовать любую учебную и практическую деятельность. Целью технологии РКМЧП является формирование навыков критического мышления посредством интерактивного включения обучающихся в образовательный процесс через специфическую организацию учебного процесса, опирающуюся на три основные стадии и систему специальных методических приемов для каждой стадии, последовательно реализующих стоящие на каждой стадии задачи. Обобщенно структура технологии РКМЧП может быть представлена следующим образом: «Вызов» – «Осмысление» – «Размышление». Эти три стадии являются технологической основой РКМЧП, или ее базовой моделью, позволяющей обучающимся самостоятельно определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и размышлять о том, что они узнали. На методическом уровне технология представляет собой систему приемов и стратегий, объединяющих приемы учебной работы по видам учебных действий независимо от конкретного содержания. Базовая модель задает не только определенную логику построения учебного занятия (темы, курса), но и последовательность, и способы сочетания конкретных методических приемов. Сложность самих приемов и способов их сочетания возрастает в зависимости от уровня «зрелости» учебной группы в плане когнитивного, коммуникативного и рефлексивного развития. Именно системное использование базовой модели – а не отдельных приемов и стратегий технологии (которые в отдельности лишь активизируют познавательную деятельность) – способствует развитию всех компонентов критического мышления (когнитивного, коммуникативного и рефлексивного), обеспечивая тем самым развитие базовых компетенций (когнитивной, коммуникативной и рефлексивной). Однако на каждой из стадий доминируют вполне определенные процессы, позволяющие организовать обучение в полном соответствии с организационной структурой познавательной деятельности от осознания потребности и формирования мотива деятельности до получения результата, удовлетворяющего эту потребность в большей или меньшей степени. Международная программа «Развитие критического мышления через чтение и

письмо» (РКМЧП), реализуемая как программа дополнительного профессионального образования педагогов средней и высшей школы с 1997 г. в 42 странах мира, объединила преподавателей, тренеров и сертифицированных, заинтересованных в развитии студентоцентрированного компетентностно-ориентированного образования, в Международный консорциум развития критического мышления (RWCT IC) в 2006 г. Деятельность RWCT IC как открытого сообщества педагогов направлена на повышение качества образования и поддержание высокого уровня обучения, способствующего формированию критического мышления и других ключевых компетенций. В настоящее время Консорциум объединяет 20 организаций и 10 индивидуальных членов, представляющих 21 страну мира. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского является полноправным членом Консорциума с 2009 г. Опыт реализации технологии в России, начиная с 1997 г., в настоящее время отражен в многочисленных диссертационных исследованиях и публикациях наших соотечественников [Марико В.В., Михайлова Е.Е. Использование дискуссионных форм обучения для развития коммуникативных компетенций студентов: Методическое пособие. [Электронный ресурс] – В.В. Марико, Е.Е. Михайлова. – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 242 с. – Режим доступа: <http://www.unn.ru/books/resources.html> (Фонд электронных публикаций ННГУ - рег. №357.11.12 от 29.04.2011); Грудзинская Е.Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». [Электронный ресурс] / Е.Ю. Грудзинская. - Нижний Новгород, 2006, 78 с. – Режим доступа: <http://www.unn.ru/pages/e-library/aids/2006/32.pdf>; Грудзинская Е.Ю., Марико В.В. Активные методы обучения в высшей школе: Учебно-методические материалы по программе повышения квалификации «Современные педагогические и информационные технологии». [Электронный ресурс] / Е.Ю. Грудзинская, В.В. Марико. – Нижний Новгород, 2007, 182 с. – Режим доступа: <http://www.unn.ru/pages/e-library/aids/2007/88.pdf>]. С опытом практического применения технологии и публикациями международных коллег можно познакомиться на официальном сайте Международного консорциума развития критического мышления (RWCT IC) [<http://rwctic.org>], а также на сайтах проектов, реализуемых под эгидой RWCTIC (например, Create-Motivate-Learnproject (CreMoLe) [<http://www.cremole.eu/>]) и на сайтах членов консорциума (например, CriticalThinkingCommunityofPractitioners (СТСР) [<http://www.criticalthinkingblog.org/>]).



### 7.2.2. Методы оценки

Одной из важных проблем в обучении менеджеров является разработка методов оценки уровня их подготовки.

Могут применяться: письменные экзамены, устные экзамены, отчеты о научно-исследовательской работе, устные и письменные представления, экспертные оценки, тесты, портфолио, деловые игры, итоговый общий экзамен, защита выпускной работы.

Наиболее интересными методами оценки являются: учебное портфолио, деловые игры и метод определения коэффициентов развития компетенции.

#### 1) Учебное портфолио

В наиболее общем понимании учебное портфолио представляет собой форму и процесс организации (коллекционирование, отбор и анализ) образцов и продуктов учебно-познавательной деятельности обучаемого, а также соответствующих информационных материалов из внешних источников (полученных от одноклассников, учителей, родителей, тестовых центров, общественных организаций), предназначенных для последующего их анализа, всесторонней количественной и качественной оценки уровня обученности данного студента и дальнейшей коррекции процесса обучения.

Учебные портфолио представляют собой коллекцию работ учащегося, всесторонне демонстрирующих не только его учебные результаты, но и усилия, приложенные к их достижению, а также очевидный прогресс в знаниях и умениях студента по сравнению с его предыдущими результатами.

Конечная цель компоновки учебного портфолио сводится к доказательству прогресса в обучении путем демонстрации достигнутых результатов, приложенных усилий, материализованных продуктов учебно-познавательной деятельности и т.д.

Основная цель учебного портфолио – показать все, на что способен студент. Педагогическая философия этой формы оценки состоит в смещении акцента с того, чего учащийся не знает и не умеет, на то, что он знает и умеет по данной теме, данному предмету, в интеграции качественной оценки, и, наконец, в переносе педагогического удара с

оценки обучения на самооценку. (Учебные портфолио [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portfolioteka.ru/publications/5/>).

## **2) Деловые игры**

Используются для оценки компетенций по «Технологии ассесмент-центра». 300 деловых игр – это программно-информационный сборник игр, задач, тестов и кейсов, который разработан консалтинговой компанией IR-Синтез как дополнение к методике оценки персонала «Технология ассесмент-центра». В основу программы включены восемь основных компетенций. Список оцениваемых компетенций: Аналитические способности, Стратегическое управление, Управление отношениями, Лидерство, Управленческие навыки, Креативность, Организационные способности, Личные качества и психологические особенности (Режим доступа: – <http://300igr.com/comp.html>).

## **3) Метод определения коэффициентов развития компетенции**

В процессе обучения, использующий срез оценок, характеризующих студента с различных точек зрения (рейтинги студента, результаты контрольных, лабораторных работ, посеместровой аттестации и т. д.). Для реализации базового оценочного механизма метод предусматривает расчёт коэффициента развития компетенции в зависимости от конкретных дисциплин за один учебный семестр, а затем определение коэффициента компетенций за каждый семестр, позволяющее построить посеместровый график развития каждой конкретной компетенции, отражающий необходимый работодателю уровень профессиональной подготовки студентов. (О.В. Бочагов. Один из инновационных методов оценки компетенций студентов. // ИнВестРегион. – 2010. – № 2. – С. 63).

# 8

## Предметная группа

Координаторы:

Костин Иван Борисович – первый проректор Московской государственной академии делового администрирования, кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономики и финансов. Тел. +7 916 147-75-96; +7 (499) 710-94-42, e-mail: msaba.corp@gmail.com.

Телешова Ирина Георгиевна – заместитель декана экономического факультета МГУ им. Ломоносова, доцент, кандидат экономических наук. Тел. +7 (495) 939-35-81, e-mail: teleshova@econ.msu.ru.

Члены группы:

Чионова Наталья Александровна – ведущий специалист международного отдела Московской государственной академии делового администрирования. Тел. +7 910 420-30-53, e-mail: nchionova@gmail.com.

Эченикэ Владимир Хосе – заместитель декана экономического факультета МГУ им. Ломоносова. Тел. +7 (495) 939-35-81, 939-29-13, e-mail: etxe@econ.msu.ru.

Вострикова Екатерина Олеговна – заместитель декана факультета Мировой экономики и управления Астраханского государственного университета, кандидат экономических наук. Тел. +7 917 185 7214, e-mail: katrin-16@yandex.ru

Мошкова Лариса Евгеньевна – декан факультета управления и социологии Тверского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент. Тел: +7(4822)32-16-80, e-mail: fus@tversu.ru.

Маркарьян Юлия Артемовна – доцент кафедры «Экономика» Донского государственного технического университета, кандидат технических наук. Тел: +7 863 229-6-299, +7 863 273-87-44, e-mail: mega@rostov.ru, dstu.tuningrussia@gmail.com.

Марико Валерия Валерьевна – заместитель декана факультета повышения квалификации Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, кандидат педагогических наук, старший преподаватель факультета управления и предпринимательства. Тел. +7 920 292 07 72, +7 831 462-34-18, e-mail: mvv@fup.unn.ru, marico\_niro@mail.ru

Парахина Валентина Николаевна – заведующая кафедрой «Теория менеджмента, государственное и муниципальное управление» Института экономики и управления Северо-Кавказского федерального университета, доктор экономических наук, профессор. Тел. +7(8652)23-58-40, +7 (8652) 56-31-11, e-mail: v-parahina@mail.ru.

Кудряшова Татьяна Вячеславовна - кандидат экономических наук, заведующая кафедрой прикладной экономики Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, заместитель директора института экономики и управления. Тел. +7 (816 2) 77-08-01, e-mail: Tatyana.kudryashova@novsu.ru.

Европейский эксперт

Патрик МакКейб (Patrick McCabe) – Тринити Колледж – Pmccabe@tcd.ie - +353 1 8961164 / 8962707.

# 9

## Ссылки на источники

1. Национальное агентство развития квалификаций (2010). Профессиональный стандарт «Руководство (управление) организацией». [Электронный ресурс] Адрес доступа: [http://nhttp://new.nark-rspp.ru/wp-content/uploads/PS\\_upravlenie\\_organizaciej.pdf](http://nhttp://new.nark-rspp.ru/wp-content/uploads/PS_upravlenie_organizaciej.pdf).
2. UK Occupational Standards (e.g. 2011). 1. UKO Occupational Standards in Management and Leadership. [Электронный ресурс] Адрес доступа: <http://www.management-standards.org/standards/standards>.
3. Joint Quality Initiative (2004). Gemeinsame «Dublin Descriptors» für Bachelor-, Master- und Promotionsabschlüsse. [Электронный ресурс] Адрес доступа: [http://www.fibaa.org/uploads/media/Dublin-Descriptors-Deut\\_03.pdf](http://www.fibaa.org/uploads/media/Dublin-Descriptors-Deut_03.pdf).
4. Bloom's Taxonomy. Zusammenfassung der Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. [Электронный ресурс] Адрес доступа: <http://www.cpt-technologie.ch/>. [Last Accessed ].
5. Министерство образования и науки РФ (2010). ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»). [Электронный ресурс] Адрес доступа: [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_10/prm544-1.pdf](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/prm544-1.pdf).
6. Министерство образования и науки РФ (e.g. 2011). ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр»). [Электронный ресурс]. Адрес доступа: <http://www.osu.ru/docs/magistrat/fgos/080200m.pdf>.
7. Фокин, Ю.Г. Теория и технология обучения: деятельностный подход: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Ю.Г. Фокин. – М.: Издательский центр «Академия», 2006.



## Контакты

Координаторами **Tuning** являются Университет Деусто (Испания) и Университет Гронингена (Нидерланды).

Генеральные Ко-Координаторы Тюнинг:

**Хулия Гонсалес (Julia González)**

juliamaria.gonzalez@deusto.es

**Роберт Вагенаар (Robert Wagenaar)**

r.wagenaar@rug.nl

Координатором проекта **Tuning Russia** является Университет Деусто (Испания):

**Пабло Бенейтоне (Pablo Beneitone)**

Director  
International Tuning Academy  
University of Deusto  
Av. De las Universidades 24  
48007 Bilbao  
Spain  
Tel. +34 94 413 9467  
Fax. +34 94 413 9433  
e-mail: pablo.beneitone@deusto.es

**Иван Дюкарев (Ivan Dyukarev)**

Tuning Russia Coordinator  
International Tuning Academy  
University of Deusto  
Avenida de las Universidades 24  
48007 Bilbao  
Spain  
Tel. +34 94 413 9466  
Fax. +34 94 413 9433  
e-mail: ivan.dyukarev@deusto.es

Ко-Координатром проекта **Tuning Russia** в России является Ассоциация классических университетов России:

**Евгения Караваева**

Исполнительный Директор  
Ассоциация классических университетов России  
119991, ГСП-1, Москва, Воробьевы горы,  
МГУ, Главный корпус, А-1006  
Тел. +7 495 939 25 05  
Факс +7 495 939 16 24  
e-mail: karavaeva@rector.msu.ru

Для более подробной информации посетите сайты:

<http://tuningrussia.org/>

<http://www.unideusto.org/tuningeu/>

<http://www.rug.nl/let/tuningeu>





Tempus



**Deusto**

University of Deusto



university of  
groningen