

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«05» февраля 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Руководитель в сфере образования: инструменты
эффективного управления»**

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

Р.В. Горбовский,
директор программы центра внедрения
клиентоцентричного подхода
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Р.В. Горбовский,
Директор программы центра внедрения
клиентоцентричного подхода
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 04 от «05» февраля 2026 года.

Содержание

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	5
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	9
1.5. Формы и технологии обучения.....	9
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	9
1.7. Документ о квалификации	9
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	10
2.1. Календарный учебный график.....	10
2.3. Содержание программы по модулям/темам.....	16
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	18
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	18
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	19
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	22
4.1. Формы и объем промежуточной аттестации.....	22
4.2. Формы и объем итоговой аттестации	29
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	32

Приложение № 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)¹

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Руководитель в сфере образования: инструменты эффективного управления» направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: совершенствование компетенций, необходимых для повышения эффективности работы руководителей региональных систем образования, в т.ч. вновь назначенных на свои должности.

Задачи реализации программы:

- обеспечить вовлечение вновь назначенных руководителей системы образования в актуальную повестку развития системы образования;
- провести критический анализ региональных программ перспективного развития системы образования;
- научить применять на практике инструменты процессного управления для повышения эффективности в системе образования;
- провести реинжиниринг актуального для развития образования процесса;
- познакомить с передовым отечественным опытом в области развития региональных систем образования;
- оценить управленческий потенциал участников обучения.

Обучение по программе повышения квалификации предполагает, что по результатам обучения в соответствии с развиваемыми компетенциями в сфере управления образованием слушатели будут:

Знать:

- государственную политику в области образования, национальные цели и проекты в области образования;
- федеральное и региональное нормативно-правовое обеспечение работы системы образования;
- основные подходы к управлению системой образования на основе данных, в том числе по результатам проведения различных оценочных процедур, входящих в состав отечественной системы оценки качества образования;
- современные подходы к организации педагогического образования и профессионального развития педагогов;
- основы процессного управления в образовании;
- успешные практики субъектов Российской Федерации в области управления системой образования.

Уметь:

- на основе анализа информации из различных источников выявлять процессы требующие проведения их реинжиниринга в рамках работы региональной системы образования;
- проводить глубинные интервью и собирать информацию о процессе со стороны руководства, сотрудников и благополучателя;
- формулировать проблему и цель совершенствован процесса;
- разрабатывать кросс-функциональную карту процесса в нотации BPMN 2.0;
- применять инструменты анализа для выявления потерь и корневых причин проблем;

— формировать целевую карту реализации процесса.

1.2. Нормативные правовые акты

Программа разработана с учетом требований следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).

4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

5. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

6. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

7. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н.

8. Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31.03.2021 № 192н.

9. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

14. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).

– Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787.

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник программы «*Руководитель в сфере образования: инструменты эффективного управления*» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными компетенциями (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1. ² Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, общения и критического анализа практик управления	владение навыками организации, разработки и реализации управленческих решений; мониторинга хода реализации стратегии	принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений	организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти/организации
ВД 2. Проектная	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	владение навыками управления проектами, оптимизации деятельности на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности	основы проектного подхода; управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур	организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры
ВД 3.	ПСК-1 ³ . Разработка и усовершенствование	разработка перспективного	методы структурной	анализировать, проектировать,

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/02.7).

Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	системы процессного управления организации	плана развития системы процессного управления организации; формирование требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами	декомпозиции процессов; принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами; теории процессного управления; методы принятия управленческих решений; принципы системного подхода	внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; использовать программное обеспечение для управления процессами; проектировать системы управления
	ПСК-2. ⁴ - Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	владеть навыками планирования внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; руководства проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; внедрения программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации; методической помощи команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; оценки эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации	теория процессного управления; основы проектного управления; принципы и методы управления изменениями; основы операционного менеджмента; методы принятия управленческих решений; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами	планировать проекты по внедрению изменений; оценивать риски выбранных решений; руководить проектами внедрения изменений; использовать программное обеспечение для управления проектами; оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/03.7).

ВД 4. Управление цифровой трансформацией документированных сфер деятельности организации	ПСК-3. ⁵ Развитие цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	владеть навыками разработки планов реализации концепции цифровой трансформации документированных сфер деятельности в организации; планирование мероприятий по повышению эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в области информации, информационных технологий и защиты информации, персональных данных, цифровой трансформации; законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере управления документами; организационная структура и корпоративная культура организации; отечественный и зарубежный опыт управления проектами в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций	обеспечивать выполнение ключевых показателей эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; вовлекать работников организации в оптимизацию бизнес-процессов в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Системное и критическое мышление	УК-1. ⁶ Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	понимание значимости своей профессиональной роли для достижения национальных целей и развития страны; ценности клиентоориентированного подхода «человек к человеку» в работе социальной сферы; необходимости лидерства, эффективного командного взаимодействия и постоянного развития в профессиональной среде	ключевых тенденции социального и демографического развития, национальные приоритеты и вызовы в социальной сфере; принципов клиентоцентричного государственного управления, основ эмоционального интеллекта и теории поколений; современных цифровые технологии и возможности искусственного интеллекта для	анализировать собственные ресурсы и повышать личную эффективность; применять техники эмоциональной саморегуляции и конструктивного взаимодействия в конфликтных ситуациях; выстраивать клиентоцентричные коммуникации с гражданами и коллегами; использовать современные управленческие и цифровые инструменты для решения

⁵ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция С/01.7).

⁶ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

			повышения эффективности работы	профессиональных задач
Разработка и реализация проектов	УК-2. ⁸ Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	умение управлять изменениями в рамках проекта: анализ изменений, согласование и внедрение без ущерба для целей проекта; поддержка высокого уровня качества результатов проекта и соответствия требованиям заказчика и регламентам	жизненный цикл проекта; планирование и контроль проекта; управление качеством: критерии качества, методы контроля и обеспечения соответствия требованиям	формулирование целей проекта и задач, привязка их к стейкхолдерам и стратегическим целям организации; разработка и утверждение плана проекта; управление изменениями

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- сотрудники Министерства просвещения Российской Федерации;
- заместители высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, курирующие образование;
- вновь назначенные руководители, заместители руководителей органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в сфере образования в субъектах Российской Федерации, назначенные с сентября 2024 года
- руководители региональных институтов развития образования и институтов повышения квалификации.

Требования к слушателям программы: высшее образование (магистратура, специалитет).

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 4 месяца 3 недели (см. табл. 2.1.1.).

Общая трудоемкость программы – 230 академических часов, из них 122 ак. часа контактной работы со слушателем, в том числе 22 ак. час с применением ДОТ, 82 ак. часа самостоятельной работы с применением электронного обучения; 4 ак. часа итоговой аттестации.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 145 человек, практической (семинарской) группы – 30 человек.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 4 месяца 2 недели 5 дней	
4 месяца	2 недели 5 дней
УЗ/УЗ ДОТ/СР ЭО	УЗ/УЗ ДОТ/СР ЭО/ПА ЭО /ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ПА ЭО – промежуточная с применением электронного обучения.

ИА - итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Руководитель в сфере образования: инструменты эффективного управления»

№п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Модуль 1.	56	32	30	2				4	4				20				ОПК-1 ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 УК-1 УК-2
1.1.	Образовательная политика в Российской Федерации	14	10	10					4	4								ОПК-1
1.2.	Бережливое управление в образовании	4	4	4														ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
1.3.	Управление на основе данных	2	2	2														ПСК-3
1.4	Особенности реализации инфраструктурных проектов	4	4	4														ПСК-1 ПСК-2 УК-1

1.5.	Реинжиниринг регионального процесса в сфере образования	10	10	8	2													ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
1.6.	Актуальные направления развития образования	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2 УК-1
1.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	20											20					ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 УК-2
2.	Модуль 2.	24											22		2/3(Д)			ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.1.	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роль владельца процесса и лидера в организации	4											4					ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	4											4					ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.3.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	4											4					ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.4.	Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь	4											4					ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.5.	Выявление причин отклонений. Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	2											2					ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля.	2											2					ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
2.7.	Управление проектом изменений	2											2					ОПК-4 ПСК-1

																		ПСК-2 УК-2
2.8.	Промежуточная аттестация	2													2/3(Д)			ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
3.	Модуль 3.	56	32	24	8				4	4				20				ОПК-1 ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 УК-1 УК-2
3.1.	Ключевые направления развития образования в Российской Федерации	8	4	4					4	4								ОПК-1
3.2.	Цифровая трансформация образования	10	10	10														ПСК-3
3.3.	Финансовое обеспечение деятельности	4	4	4														ПСК-1 ПСК-2
3.4.	Обеспечение безопасности образовательных организаций в	6	6	6														ПСК-1 ПСК-2
3.5.	Оптимизация региональных образовательных процессов	8			8													ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
3.6.	Перспективные траектории развития образования в современных условиях	4	4	4														ОПК-1
3.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	20												20				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
4.	Модуль 4.	56	32	28	4				4	4				20				ОПК-1 ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2

																		УК-1 УК-2
4.1.	Образовательная стратегия России: от концепции к практическим шагам	4						4	4									ОПК-1
4.2.	Оптимизация управленческих процессов в образовательной организации	4	4	4														ПСК-1 ПСК-2 УК-1
4.3.	Кадровая политика системы образования: механизм привлечения и удержания кадров	6	6	6														ПСК-1 ПСК-2
4.4.	СПО и подготовка рабочих кадров	8	8	8														ПСК-1 ПСК-2 УК-1
4.5.	Создание безопасной среды и оказание помощи детям особых групп в образовании	6	6	6														ПСК-1 ПСК-2 УК-1
4.6.	Совершенствование региональных механизмов управления образованием	8	8	4	4													ПСК-1 ПСК-2 УК-1
4.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	20											20					ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
5.	Модуль 5.	34	32	14	18			2	2									ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
5.1.	Векторы развития образования в РФ: государственные подходы и инициативы	2						2	2									ОПК-1
5.2.	Перепроектирование образовательных процессов на уровне региона	6	6		6													ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 УК-1

																		УК-2
5.3.	Стажировка «Современные практики управления образованием»	26	26	14	12													ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2
	Итого:	226	128	96	32				14	14				82		2		
	Итоговая аттестация:⁷	4															4/3	ОПК-1 ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 УК-1 УК-2
	Всего:	230	128	96	32				14	14				82		2	4	

⁷ Итоговая аттестация предполагает зачет в форме защиты итогового командного проекта.

2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по модулям/ темам

№ п/п	Наименование модуля (темы)	Содержание
1.	Модуль 1.	
1.1.	Образовательная политика в Российской Федерации	Образовательная политика в России. Субъекты образовательной политики. Образовательная политика и государственная образовательная политика. Формирование региональной программы развития образования. Значение образования для развития региона. Развитие системы образования федеральные НПА и нормативные обеспечение системы образования на уровне региона. Преемственность уровня образования.
1.2.	Бережливое управление в образовании	Основы бережливого управления: ключевые понятия и инструменты. Производительность труда в образовании. Знакомство с практиками реализации проектов в образования с использованием подхода бережливого управления. Смежные инициативы (КЦ, НСИ).
1.3.	Управление на основе данных	Мотивирующий мониторинг и система индексов качества образования.
1.4	Особенности реализации инфраструктурных проектов	Строительство новых зданий образовательных организаций и проведение планового капитального ремонта имеющихся.
1.5.	Реинжиниринг регионального процесса в сфере образования	Реинжиниринг государственных процессов. Выбор процесса на основе данных. Профилирование. Интервьюирование. Цикл DMAIC. Основные инструменты исследования процесса, поиска проблем и их устранения. План внедрения изменений и контроля качества.
1.6.	Актуальные направления развития образования	Представление опыта по актуальным направлениям развития образования.
1.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	Работа над профессиональным проектом, согласно рекомендациям и листу самопроверки.
2.	Модуль 2.	
2.1.	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роли в процессном управлении	Что такое процесс. Что такое процессное управление и когда применимо. Каталог процессов, ключевая информация, содержащаяся в нем, цель внедрения. Роли в процессном управлении. Ключевая роль – владелец процесса. Роль лидера в организации при внедрении изменений.
2.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации. План оптимизации.
2.3.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	Голос клиента как основа эффективных процессов. Перевод голоса в процессные метрики. Понятия проблемы и цели в процессном управлении. Инструмент формулировки проблемы «Что? Где? Когда? Масштаб?».
2.4.	Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь	Виды карт процессов. Когда какой вид карты лучше выбрать. Алгоритм моделирования карты текущего состояния. Гемба как инструмент отражения действительности. Виды анализа карты процесса. Алгоритмы анализа. Анализ данных как дополнение анализа карты. Виды потерь.
2.5.	Выявление причин отклонений. Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	Выявление корневых причин низкой эффективности процесса. Метод «Пять почему». Принципы и методы генерации идей. Прототипирование или «думание руками». Подходы к тестированию. Планирование внедрения.
2.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля.	Встраивание контроля в процесс. Стандартизация. План контроля и панель управления как инструменты противодействия эффекту «затухания». Отличия проекта по управлению изменениями от других видов проектов.

2.7.	Управление проектом изменений	Ключевые составляющие проекта изменений: план, риски, команда, цель. Пошаговый алгоритм запуска проекта изменений. Почему проекты изменений не работают и как с этим быть. Коммуникация как основа успеха проекта.
3.	Модуль 3.	
3.1.	Ключевые направления развития образования в Российской Федерации	Структура и уровни системы образования. Финансирование образования и управление ресурсами. Учебные программы, стандарты и компетенции. Подготовка и профессиональное развитие учителей. Внедрение цифровых технологий и онлайн-образования.
3.2.	Цифровая трансформация образования	Источники данных. Управление большими данными. Мониторинги в образовании. Развитие цифровой среды. Имеющиеся сервисы.
3.3.	Финансовое обеспечение деятельности	Виды и способы финансирования деятельности системы образования. Привлечение внебюджетных источников. Повышение финансовой эффективности.
3.4.	Обеспечение безопасности в образовательных организациях	Физическая безопасность территории и зданий. Антитеррористическая защищённость. Информационная безопасность
3.5.	Оптимизация региональных образовательных процессов	Составление профиля клиентского сегмента. Составление карты SIPOC, определение проблемы и цели совершенствования, составление кросс-функциональной карты процесса «как есть» в нотации BPMN 2.0.
3.6.	Перспективные траектории развития образования в современных условиях	Основные выводы по итогам анализа КЦ-трансформации в ФОИВ и регионах страны, в том числе в отношении отдельных услуг. Упаковка собственного опыта и его представление коллегам по ключевым направлениям: организационно-управленческая модель внедрения клиентоцентричности, работа с внутренним клиентом, проведение исследования клиентского опыта, реинжиниринг услуг и функций ведомств.
3.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	Работа над профессиональным проектом, согласно рекомендациям и листу самопроверки.
4.	Модуль 4.	
4.1.	Образовательная стратегия России: от концепции к практическим шагам	Стратегические документы в образовании - Стратегия развития образования в России до 2036 года. Национальные цели и проекты в образовании. Федеральное законодательство в образовании.
4.2.	Оптимизация управленческих процессов в образовательной организации	Концепция обратной связи от потребителей. Процесс оптимизации услуг. Современные технологии и их роли в реинжиниринге сервисов. Специализированные программные решения и инструменты. Организационные изменения и культура компании.
4.3.	Кадровая политика системы образования: механизм привлечения и удержания кадров	Организация региональной системы повышения квалификации. Роль ИПК/ИРО в проф. развитии педагогов. Организация проф. развитие на уровне образовательной организации. Прогноз кадровой потребности.
4.4.	СПО и подготовка рабочих кадров	Система СПО: формирование под потребности отраслей региональной экономики. Профорientация и наставничество
4.5.	Создание безопасной среды и оказание помощи детям особых групп в образовании	Безопасная физическая среда в школах и детских садах. Правовые и этические аспекты. Межведомственное сотрудничество и взаимодействие с семьями.
4.6.	Совершенствование региональных механизмов управления образованием	Моделирование процесса «как должно быть». Мозговой штурм и составление матрицы приоритизации идей. Уточнение ключевой проблемы. Составление диаграммы и Исикавы. Составление функциональной карты процессов «как должно быть» нотации BPMN 2.0.
4.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	Работа над профессиональным проектом, согласно рекомендациям и листу самопроверки.
5.	Модуль 5.	

5.1.	Векторы развития образования в РФ: государственные подходы и инициативы	Взгляд экспертов на внедрение клиентоцентричности. Клиенты государства – их типы и особенности. Миссия, ценности и принципы клиентоцентричного госуправления. Примеры реализации ценностей и принципов клиентоцентричности в госсекторе.
5.2.	Перепроектирование образовательных процессов на уровне региона	Метрики и показатели ключевые показатели эффективности. Ключевые метрики, используемые для оценки клиентской удовлетворенности. Метрики, заданные в стандартах клиентоцентричности. Ключевые эффекты внедрения клиентоцентричного подхода.
5.3.	Стажировка практики «Современные практики управления образованием»	Текущие социальные проблемы и вызовы в образовании. Региональные особенности и различия. Влияние демографических, экономических и культурных факторов. Изучение опыта в формате стажировки. Обмен мнениями.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Институт ВШГУ РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;

- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;

- компьютерные классы.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы – операционные системы -, обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Яндекс).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по окончании обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

В ходе обучения слушатели выполняют командный профессиональный проект. Самостоятельная работа над ним включает описание процесса, связанного с содержанием профессиональной деятельности обучающихся.

Также она включает в себя пересмотр записей вебинаров, презентационных материалов, а также изучения основной и дополнительной литературы, прохождение электронного курса «Процесное управление», включающий темы: «Процесс, процесное управление, каталог процессов. Роль владельца процесса и лидера в организации», «Выбор приоритетов для оптимизации», «Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы», «Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь», «Выявление причин отклонений (диаграмма Исикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению», «Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений».

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 №266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=503791>.
3. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. №1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202310160001>.
4. Приказ Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. №1061 (ред. от 01 октября 2015 г.) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» <https://base.garant.ru/70480868/>.
5. Государственная программа Российской Федерации „Доступная среда“ (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 года №363) <https://docs.cntd.ru/document/554102819>.
6. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28 сентября 2020 г. №28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 "Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодёжи"» <https://base.garant.ru/75093644/>.
7. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. №390-ФЗ «О безопасности».
8. Федеральный закон от 6 марта 2006 г. №35-ФЗ «О противодействии терроризму» <http://kremlin.ru/acts/bank/23522>.
9. Приказ Минпросвещения России от 2 сентября 2020 г. №457 «Об утверждении Порядка приёма на обучение по образовательным программам среднего профессионального образования» <http://kremlin.ru/acts/bank/32417>.
10. Приказ Минпросвещения России от 24 августа 2022 г. №762 «Об утверждении порядка организации образовательной деятельности по программам среднего

- профессионального образования» <https://docs.cntd.ru/document/566006379>.
11. Распоряжение Правительства РФ от 2 декабря 2021 г. №3427-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации образования, относящейся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации» <https://docs.cntd.ru/document/727382832>.
 12. Постановление Правительства РФ от 7 декабря 2020 г. №2040 «О проведении эксперимента по внедрению цифровой образовательной среды» <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012090002>.
 13. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2020 г. №1836 «О государственной информационной системе „Современная цифровая образовательная среда“».
 14. Приказ Минпросвещения России от 8 ноября 2021 г. №800 (ред. от 5 мая 2022 г.) «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего профессионального образования» <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111080001>.
 15. Приказ Минпросвещения России от 27.07.2022 №629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» https://ncsa.ru/upload/pages/abitur/bak/Fed_zak_N_273.pdf
 16. Методические рекомендации по организации итоговой аттестации при реализации дополнительных профессиональных программ (письмо Минобрнауки России от 30 марта 2015 г. №АК-821/06.
 17. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 8 августа 2024 г.)
 18. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него:
 - Декларация ценностей клиентоцентричного государства.
 - Стандарт «Государство для людей».
 - Стандарт «Государство для бизнеса»https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/.
 19. Постановление Правительства РФ от 25.12.2009 № 1088 (ред. 23.05.2024) «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/197043/>.
 20. Постановление Правительства РФ № 1278 от 27.11.2015 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/71264440/>.

Основная литература:

1. Абакумова Н. Н. «Система мониторинга в образовании». 2018. — Учебное пособие. — 140 с. — ISBN 978-5-94621-785-9.
2. Белоусов Д. Ю. «Навигатор проектирования успешной стратегии развития образовательной организации». 2025. — Цифровая книга. — 348 с. — ISBN 978-5-00172-675-3.
3. Денисова О. А. «Цифровизация образования: нейросети и искусственный интеллект в обучении». 2026. — Учебное пособие. — ISBN 978-5-00172-675-3.
4. Майоров А. Н. «Мониторинг в образовании». 3-е изд., испр. и доп. 2005. — 424 с. — ISBN 5-89790-275-5.

5. Москвин С. Н. «Управление проектами в сфере образования». 2025. — Учебное пособие для вузов. — 140 с. — ISBN 978-5-534-11817-9.
6. Патрахина Т. Н. «Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике». 2017. — Монография. — 90 с. — ISBN 978-5-00047-422-8.
7. Паратунов М. В., Попкова Ю. Х. Процессное управление в органах публичной власти: учебное пособие. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 144 с.
8. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. / Зуева А.Г., Носков Б.В., Сидоренко Е.В., Всяких Е.И., Киселев С.П. – Москва: Изд. ДМК Пресс, 2010. – 307 с.
9. Резник С. Д., Макарова С. Н., Амбарова П. А. и др. «Управление изменениями в высшей школе». 2024. — Монография. — 388 с. — ISBN 978-5-16-013937-1.
10. Сафонов А. А., Сафонова М. А. «Цифровая трансформация образования». 2025. — Учебник и практикум для вузов. — 100 с. — ISBN 978-5-534-21363-8.
11. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А. А. Белайчука ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 504 с.
12. Утёмов В. В. «Проектный менеджмент в образовании. Книга 1: Процессы управления». 2020. — ISBN 978-5-9710-7159-4.
13. Цель. Процесс непрерывного улучшения / Элияху Голдатт – Москва: Изд. Литагент «Альпина», 2014. – 476 с.
14. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-cifrovymi-proektami-i-processami-564520-2>.

Дополнительная литература:

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы <https://lean.cdto.ranepa.ru/>.
2. Войнов И. В., Пудовкина С. Г., Телегин А. И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей, Челябинск. 2002 – 396 с.
3. Зуева А.Г., Носков Б.В., Сидоренко Е.В., Всяких Е.И., Киселев С.П.: Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов <https://www.universalinternetlibrary.ru/book/49931/ogl.shtml>;
4. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013 – 17 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство <https://www.staratel.com/iso/BPRI/ReIngBP.htm>;

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

- www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
- www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
- www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
- www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив
- www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- www.aport.ru / - Поисковая система
- www.rambler.ru / - Поисковая система
- www.yandex.ru / - Поисковая система

- www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес-образования
- <http://www.consultant.ru>/ - Консультант плюс
- <http://www.garant.ru>/ - Гарант
- <http://government.ru/docs/31988/> - О совершенствовании системы оценки гражданами качества предоставления госуслуг
- <https://gossluzhba.gov.ru> Госслужба – Портал госслужбы
- <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
- <https://cx.cdto.ranepa.ru/> Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС
- <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-01102021-n-2765-r-ob-utverzhenii/> - Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемыми результатам обучения.

4.1. Формы и объем промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в рамках модуля 2 «Процессное управление» в виде зачета в форме тестирования (с применением электронного обучения).

Модуль 2. «Процессное управление»

Примеры тестовых заданий к промежуточной аттестации

Инструкция для слушателя:

1. Заходим на портал ВШГУ <https://new.portal.gosedu.ru/>.
2. В открытой вкладке «Моё обучение» выбираем «Показать расписание»/.
3. Нажимаем «Курсы и тесты».
4. Выбираем курс «Процессное управление».
5. Пролистываем вниз страницы до кнопки «Начать».
6. Вам необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

Тема 2.1. Процесс, процессное управление, каталог процессов

1. Что такое процесс?
 - a. Формализованная деятельность в организациях, закрепленная только внутренними нормативными документами
 - b. Совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы для создания запланированных результатов (выходы, продукты или услуги).**
 - c. Деятельность, заключающая в себе шаги, добавляющие ценность организации
 - d. Нет правильного ответа.
2. Какая из характеристик процесса НЕ верна?
 - a. Преобразует ресурсы в продукт
 - b. Наличие даты начала и даты завершения**

- c. Регулярность
 - d. Последовательность операций
3. Какая из характеристик относится к функциональному подходу?
 - a. **Начинается по прямому указанию и при наличии времени**
 - b. Исполнители известны заранее
 - c. Решения формализованы
 - d. Варианты а и b.
 4. Для каких ролей в организации необходимо внедрение процессного управления?
 - a. Сотрудники и проверяющие органы
 - b. Только руководителю
 - c. **Сотрудники, клиент, руководство**
 - d. Методологам и клиентам
 5. Что такое каталог процессов?
 - a. **Полный структурированный перечень актуальных процессов, представленный в виде иерархической модели**
 - b. Список всех функций организации
 - c. Информационная система, в которой можно моделировать процессы
 - d. Нет правильного ответа.

Тема 2.2. Роли в процессном управлении

1. Какие роли выделяют в процессном управлении?
 - a. Спонсор, сотрудники, методологи
 - b. **Владелец процесса, участники процесса, процессный офис**
 - c. Клиент, владелец процесса, спонсор, юристы
 - d. Нет правильного ответа.
2. Владелец процесса – это?
 - a. Руководитель организации
 - b. Лицо, наделенное полномочиями в отношении этого процесса, но не несущее ответственность за этот процесс
 - c. Сотрудник процессного офиса, который проводит оптимизацию процесса
 - d. **Лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса**
3. Какая из задач не относится к задачам владельца процесса?
 - a. **Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации**
 - b. Обеспечить достижение необходимого результата, соответствующего цели процесса
 - c. Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям
 - d. Определять критерии качества результата исходя из предпочтений потребителя.
4. Какая из причин относится к необходимости привлечения лидера организации в процессы изменения?

- a. Наказание сотрудников, кто не поддерживает изменения
 - b. Мотивация и вдохновение сотрудников
 - c. Создание культуры изменения
 - d. Верные варианты а и b**
5. Необходимо ли в организации формально закреплять список владельцев процесса?
- a. Да, это надо делать после согласования списка кандидатов с руководителем организации**
 - b. На усмотрение руководителя организации
 - c. Нет, достаточно провести обучение потенциальных владельцев
 - d. Нет правильного ответа

Тема 2.3. Выбор приоритетов для оптимизации

1. Голос клиента – это?
- a. Общее понимание потребностей клиентов, желаний, восприятий и предпочтений в отношении продукта или услуги
 - b. Обращение гражданина, направленное в электронном виде
 - c. Отправная точка улучшений
 - d. Правильный вариант а и с.**
2. Какие виды голосов выделяют?
- a. Голос клиента и руководителя
 - b. Голос гражданина или его законного представителя
 - c. Голос руководителя и его заместителей
 - d. Голос клиента, голос сотрудника и голос руководства**
3. Что такое система голосов?
- a. Это анализ всех поступивших обращений и жалоб от внешних клиентов
 - b. Системный подход к проведению опросов всех групп клиентов (как внешних, так и внутренних)
 - c. Системный подход к идентификации проблемных зон в процессах на основе анализа мнений внешних клиентов, внутренних клиентов, регуляторных требований и требований руководства**
 - d. Нет правильного ответа.
4. Как выбрать процессы для оптимизации?
- a. Собрать голоса клиентов и выбрать тот, на который больше всего жалуются
 - b. Собрать голоса клиентов, посмотреть на самые загруженные процессы, определить лояльного владельца**
 - c. Взять только те, которые сказали оптимизировать
 - d. Взять тот процесс, который первый в каталоге процессов
5. Необходимо ли в организации улучшать и оптимизировать внутренние процессы?
- a. Да, ведь качество внешнего сервиса зависит от качества сервиса внутреннего**
 - b. На усмотрение руководителя организации
 - c. Нет, необходимо оптимизировать только те процессы, где есть внешний клиента
 - d. Нет правильного ответа

Тема 2.4. Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы

1. Что означает перевод голоса клиента в процессные метрики?
 - a. Проведение количественного опроса
 - b. Проведение качественного опроса
 - c. Получение данных по процессу без учета голоса клиента
 - d. Перевод требований, желаний клиента в измеримые показатели.**

2. На какие вопросы надо ответить при описании проблемы?
 - a. Что? Причина? Решение
 - b. Где? Когда? Как можно ее решить
 - c. Что? Где? Когда? Масштаб?**
 - d. Нет правильного ответа

3. При работе с процессами какое определение проблемы верно?
 - a. Это жалоба/претензия клиента
 - b. То, что не нравится руководителю организации
 - c. Отклонение реальной ситуации от желаемой**
 - d. Это отклонение показателей от предыдущих значений за аналогичный период.

4. Что такое цель оптимизации?
 - a. Финансовые показатели, которые должна достичь организация
 - b. Качественное и количественное описание результата, которое мы должны получить на выходе
 - c. Цель является антонимом проблемы — это результат, которого вы должны достичь
 - d. Правильные ответы а и b**

5. Какие характеристики SMART верны?
 - a. Конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность по времени**
 - b. Конкретность и ограниченность по времени
 - c. Конкретность, измеримость, амбициозность, достижимость, ограниченность по времени
 - d. Нет правильного ответа

Тема 2.5. Карта процесса и её анализ

1. Перечислите основные фазы цикла DMAIC
 - a. Определение, Измерение, Актуализация, Совершенствование и Контроль
 - b. Определение, Замеры, Актуализация, Совершенствование и Контроль
 - c. Определение, Измерение, Анализ, Совершенствование и Контроль**
 - d. Оцифровка, Измерение, Анализ, Совершенствование и Контроль.

2. Карта процесса – это?
 - a. Инструмент оптимизации процесса
 - b. Информационная система, в которой хранится каталог процесса
 - c. Схематическое изображение процесса последовательности происходящих у нас операций**

- d. Нет правильного ответа
3. Какие способы необходимо использовать при картировании процесса?
 - a. Работа только с документами
 - b. Поговорить с экспертами
 - c. Гемба, интервью с экспертом, работа с текущим регламентом**
 - d. Картировать процесс возможно только если есть предыдущая версия схемы процесса.
 4. Когда лучше использовать кросс-функциональные карты?
 - a. Когда мы хотим сократить время процесса
 - b. В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате**
 - c. Когда есть ИТ-системы, используемые в процессе
 - d. При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
 5. Какой ключевой принцип включает в себя Гемба?
 - a. Принцип «иди и смотри»**
 - b. Принцип «не трогай пока работает»
 - c. Принцип «у нас проблем нет»
 - d. Нет правильного ответа

Тема 2.6. Анализ ситуации и поиск потерь

1. Какие существуют виды анализа карт процесса
 - a. Анализ времени и качества процесса
 - b. Анализ возможности удовлетворения потребностей клиента
 - c. Анализ времени выполнения, анализ качества процесса, анализ эффективности процесса**
 - d. Анализ эффективности и контролируемости процесса.
2. Что содержит план сбора данных?
 - a. Описание метрики, размер выборки и ФИО владельца процесса
 - b. Кто и что будет собирать
 - c. Описание метрики, которую нужно собрать, размер выборки либо количество необходимых замеров, ФИО ответственного и срок сбора данных**
 - d. Нет правильного ответа
3. Какой из указанных вид потерь не существует?
 - a. Запасы
 - b. Интеллект
 - c. Согласование документа**
 - d. Брак.
4. Потери — это?
 - a. Операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса и по которым требуется дополнительное участие внешних клиентов или руководителя
 - b. Операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса, то есть не приводят к трансформации входящих ресурсов в результаты на выходе.

- c. Это точки, которые не позволяют сделать процесс операционно эффективным
 - d. Варианты b и c правильные**
5. К какому виду потери относится дублирование одной и той же информации в разных видах отчета?
- a. Обработка**
 - b. Интеллект
 - c. Перемещение
 - d. Передвижение

Примеры тестовых заданий для промежуточной аттестации

1. Что улучшаем в организации при управлении через процессную модель?
- a. Итоговый результат для клиента/пользователя**
 - b. Контроль над деятельностью
 - c. Коммуникации
 - d. Варианты a и b правильные.
2. Какие типы процессов выделяют?
- a. Основные, поддерживающие, контролирующие, управленческие
 - b. Основные, поддерживающие, контролирующие, процессы развития
 - c. Основные, поддерживающие, процессы развития
 - d. Основные, поддерживающие, управленческие, процессы развития**
3. Какие элементы входят в SIPOC?
- a. Поставщики, входы, процесс, выходы, пользователи
 - b. Поставщики, входы, процесс, результаты, пользователи**
 - c. Заказчики, входы, процесс, выходы, пользователи
 - d. Спонсор, материалы, процесс, результаты, сотрудники.
4. Для чего используется карта процесса Спагетти?
- a. Для детального рассмотрения потока материалов и информации
 - b. Для детального рассмотрения направлений и частоту перемещений**
 - c. Для детального рассмотрения процесса и каждого задания
 - d. Для определения причин и последствий
5. Во время подготовки анализа карты процесса, какие ключевые критерии проверяются, чтобы оценить шаг, не добавляющий ценность? (NVA)
- a. Деятельность, использующая время, ресурсы или пространство, но не добавляющая ценности самому продукту**
 - b. Деятельность, которая физически изменяет продукт или информацию
 - c. Деятельность, не добавляющая ценности, но в данный момент, требуемая согласно регламенту, закону или по просьбе клиента
 - d. Ничего из вышеперечисленного
6. Выполнение функций не свойственных уровню подготовки специалиста к какому виду потерь относится?
- a. Интеллект**
 - b. Обработка
 - c. Ожидание
 - d. Ничего из вышеперечисленного

7. Бенчмаркинг – это?
- Применение лучших практик конкурентов
 - Сбор инициатив сотрудников
 - Внедрение идей по совершенствованию процесса
 - Применение лучших практик, причем как лучших практик ваших коллег, так и лучших практик конкурентов в широком смысле этого слова**
8. Какой из принципов НЕ относится к принципам создание карты целевого состояния?
- Исключение шагов, не создающих добавленную ценность для клиента (исключение потерь)
 - Поток синхронизирован
 - Продукты разработаны с учетом удобства обслуживания/технологичности
 - Учтены все идеи команды**
9. Как называется инструмент выбора решений?
- Матрица влияния факторов
 - Мозговой штурм
 - Метод 6 Шляп
 - N/3**
10. Кому из нижеперечисленных ролей необходим план контроля оптимизированного процесса?
- Руководителю организации и процессному офису
 - Владельцу процесса**
 - Руководителю процессного офиса
 - Никому
11. Какая из задач относится к задачам владельца процесса?
- Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации
 - Выбирать процессы, которые необходимо оптимизировать в организации
 - Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям**
 - Нет правильного ответа
12. Какие источники голосов выделяют?
- Обращения граждан
 - Обратная связь от клиента, анализ данных, анкетирование, фокус-группа и интервью с клиентом**
 - Только электронные опросы клиентов
 - Нет правильного ответа
13. Можно ли в описании проблемы и цели не использовать измеримых показателей?
- Да, так это не всегда возможно
 - Нет, то, что мы не можем измерить, тем мы не можем управлять**
 - Да, но только в случае согласование подхода с руководителем
 - Нет правильного ответа
14. Когда лучше использовать карту потока создания ценности?
- Когда цель проекта заключается в сокращении времени процесса**

- b. При отсутствии возможности провести интервью с участниками процесса
 - c. В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате
 - d. При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
15. Ключевые шаги для запуска проекта по управлению изменениями?
- a. Постановка цели и план действий
 - b. Определение проблемы, набор команды, анализ голоса клиента, риски, план проекта**
 - c. Определение проблемы, набор команды, риски, план проекта
 - d. Оформление приказа о запуске проекта и набор команды

Таблица 4.1.1.

Критерии балльной оценки и рекомендации по выставлению итогового балла в ходе проведения промежуточной аттестации по модулю 2

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	10-15 правильных ответов
«не зачтено»	0-9 правильных ответов

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проходит в виде зачета в форме защиты итогового командного проекта.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

Допуск к итоговой аттестации осуществляется на основании прохождения промежуточной аттестации в рамках модуля в соответствии с учебным планом, представлению итогового проекта и посещения 50% очных занятий.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемыми результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

Общие требования для подготовки проекта

Подготовка проекта по структуре и содержанию должна осуществляться в соответствии со следующими требованиями:

Требования к объему, структуре и оформлению проекта

Название: «Указывается наименование проекта».

Формат и объём: текстовая форма (word) с дополнениями в виде таблиц. Объем – не менее 8 страниц А4.

Оформление: читаемый текст – наличие верстки текста (буллеты, списки, табличные формы), подзаголовков и заголовков, в одной цветности. Корректная типографика (единый шрифт Times New Roman, кегль 12 и межстрочное расстояние 1,5).

Требования к проекту:

Соблюдение всех требований по структуре и содержанию, представленных в рекомендациях к выполнению итогового проекта.

Раздел 1. Общие сведения

1.	Регион	
2.	Название процесса для реинжиниринга	
3.	Владелец процесса	
4.	Состав команды и личный вклад в командный проект каждого участника	

Раздел 2. Обоснование выбора процесса для реинжиниринга

Объем раздела 1-2 стр. Объяснение, почему выбран именно этот процесс. Перечисляются основные причины выбора, поясняется актуальность. При этом необходимо опираться на данные, которые были собраны в ходе анализа текущей ситуации.

Раздел 3. Профиль клиентского сегмента.

Приводится описание выбранного профиля клиентского сегмента в соответствии с шаблоном. Не менее одного на команду.

Название 1	
Основные признаки	
Организационно-правовая форма:	...
Наличие опыта:	...

...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
Особенности клиентского пути	
- ...	
- ...	
- ...	
- ...	
Предпочтительные каналы	
Информирование:	...
Получение услуг/точки взаимодействия:	...

Раздел 4. Карта процесса «как есть»

В разделе размещается результат работ команды по составлению кросс-функциональной карты процесса предоставления услуги «как есть».

Карта составляется согласно шаблону, предоставленному на соответствующем учебном занятии в материалах обучения.

Раздел 5. Карта процесса «как должно быть»

В разделе размещается результат работ команды по составлению кросс-функциональной карты процесса предоставления услуги «как должно быть».

Карта составляется согласно шаблону, предоставленному на соответствующем учебном занятии в материалах обучения.

Раздел 7. План внедрения изменений и запрос на изменения к внешним партнерам.

Таблица заполняется в соответствии с построенной картой целевого состояния процесса.

В таблице представлены примерные блоки работ, их необходимо скорректировать под конкретный проект.

№ п/п	Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Ответственный	Результат
1.	Организационные мероприятия				
2.	Создание системы обратной связи				
3.	Внедрение (доработка) IT-сервисов				
4.	Внесение изменений в НПА				
5.	Внедрение изменений и обучение сотрудников				
6.	Иные мероприятия				

Запрос на изменения к внешним партнерам выполняется при необходимости в свободной форме.

Формат и объём: текстовая форма (word) с дополнениями в виде таблиц, схем. Объём – не менее 5 страниц А4.

Оформление: удобочитаемый текст – наличие верстки текста (буллеты, списки, табличные формы), подзаголовков и заголовков, в одной цветности. Корректная типографика (единый шрифт Times New Roman, кегль 12 и межстрочное расстояние 1,5). Карты бизнес-процессов выполняются в тех же шаблонах, в которых выполняются практические задания во время учебных занятий.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	способность самостоятельно осуществлять деятельность в соответствующей профессиональной области с использованием современных методов исследования и информационно-коммуникационных технологий) у выпускника программы может оцениваться по показателям, связанным с знаниями, умениями и опытом деятельности
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	способность координировать команду, распределять задачи и управлять ресурсами в рамках проектного цикла; способность формировать доверительную атмосферу и вовлечённость сотрудников; разработку бизнес-плана или дорожной карты для нового направления с оценкой рисков.
ПСК-1. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	способность разработки и утверждения текущих и перспективных планов работы организации; определения целевых показателей деятельности организации и ее работников
ПСК-2. -Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	способность организации контроля качества, результативности и эффективности оказания социальных услуг, выполнения организационно-методических работ, мониторинга

	удовлетворенности граждан доступностью и качеством предоставления социальных услуг
ПСК-3 Развитие цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	идентифицировать, извлекать и формировать структурированные данные для документированных сфер деятельности организации. Применять методы работы с формами, электронными таблицами, данными и метаданными документированных сфер деятельности организации.
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	понимание значимости своей профессиональной роли для достижения национальных целей и развития страны; ценности клиентоориентированного подхода «человек к человеку» в работе социальной сферы; необходимости лидерства, эффективного командного взаимодействия и постоянного развития в профессиональной среде.
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	выбирает и обосновывает методы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла. определяет цели проекта, расставляет приоритеты и правильно использует имеющиеся ресурсы. представляет и защищает самостоятельно разработанный проект в области своей профессиональной деятельности, включая исследовательскую работу.