

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.

В.П. Астафьева
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Кафедра менеджмента организации

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: *44.04.01 Педагогическое образование*
Направленность (профиль) образовательной программы/название программы:
Управление образованием и проектный менеджмент
квалификация (степень): *магистр*

Красноярск 2018

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент образовательной организации» составлена к.э.н., доцентом кафедры менеджмента организации Кононовой Е.С.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры менеджмента организации
протокол № __8__ от "05" сентября 2018 г.

Заведующий кафедрой

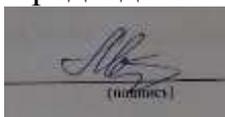


д.э.н., проф. А.А. Лукьянова

Одобрено учебно-методическим советом
института психолого-педагогического образования

"_12_" сентября 2018 г.

Председатель



Оглавление

I. Пояснительная записка	стр.4
II. Организационно-методические документы	стр.7
Технологическая карта обучения дисциплине	стр.7
Содержание основных разделов и тем дисциплины	стр.9
Методические рекомендации по освоению дисциплины	стр.14
III. Компоненты мониторинга учебных достижений	стр.15
Технологическая карта рейтинга дисциплины	стр.15
Фонд оценочных средств	стр.18
Анализ результатов обучения и перечень корректирующих мероприятий по дисциплине	стр.31
IV. Учебные ресурсы	стр.32
Карта литературного обеспечения дисциплины	стр.32
Карта материально-технической базы дисциплины	стр.33
Лист внесения изменений	стр.34

I. Пояснительная записка

1. Рабочая программа дисциплины «Менеджмент образовательной организации» разработана согласно ФГОС ВО направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование». Учебный курс «Менеджмент образовательной организации» относится к вариативной части обязательного цикла дисциплин (Б1.В.02.01) и находится в тесной связи с другими дисциплинами профессионального цикла. Изучение данной дисциплины осуществляется в третьем-четвертом семестре (второй курс) магистратуры при заочной форме обучения. Содержание данной дисциплины является опорой для прохождения производственной практики и изучения таких дисциплин, как «Стратегия развития образовательной организации», «PR в образовании» и др. Основные положения данной дисциплины будут использованы в практической профессиональной деятельности магистранта.

2. Трудоемкость дисциплины «Менеджмент образовательной организации» составляет 3 з.е. (108 часов) при заочной форме обучения. Контактная работа с преподавателем составляет 14 часов. Самостоятельная работа студентов составляет 85 часов, контроль самостоятельной работы – 9 часов.

3. Цель изучения дисциплины – подготовка магистра к практической работе в части организационно-управленческой деятельности в образовании.

4. Планируемые результаты обучения.

В ходе изучения дисциплины «Менеджмент образовательной организации» осуществляется формирование следующих **профессиональных компетенций** (в соответствии с ФГОС ВО 44.04.01 «Педагогическое образование»):

- готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13);

- готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16).

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Задачи освоения дисциплины	Планируемые результаты обучения по дисциплине (дескрипторы)	Код результата обучения (компетенция)
Развитие образовательной организации в соответствии с разработанными планами и программами развития организации	Знать принципы и стратегии развития образовательной организации, методы анализа внутренней и внешней среды	ПК-13
	Уметь применять на практике комплекс методов стратегического и оперативного анализа	
	Владеть навыками поэтапного контроля реализации управленческих решений	
Создание модели эффективного управления мотивацией педагогов и специалистов образовательной организации, в том числе с использованием моральных, материальных и иных стимулов	Знать основные принципы и теории мотивации персонала	ПК-16
	Уметь пользоваться индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений	
	Владеть навыками достижения высокой мотивированности персонала при выполнении конкретных проектов и работ	
Разработка и внедрение эффективной организационной модели деятельности образовательной организации	Знать механизмы разработки эффективных организационных моделей	ПК-13
	Уметь пользоваться инструментами изучения состояния и потенциала управляемой системы и ее макро- и микроокружения	
	Владеть навыками использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа	
Разработка совместно с педагогами и другими специалистами образовательной организации стратегии и планов развития образовательной организации	Знать основные индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией	ПК-16
	Уметь управлять, планировать, организовывать деятельность образовательной организации	
	Владеть навыками использования индивидуальных и групповых технологий принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность	

5. Контроль результатов освоения дисциплины.

В качестве методов текущего контроля успеваемости используются:

- выполнение практических работ;
- подготовка к семинарским занятиям;
- написание рефератов.

Формой итогового контроля является экзамен.

Оценочные средства результатов освоения дисциплины, критерии оценки выполнения заданий представлены в разделе «Фонды оценочных средств для проведения промежуточной аттестации».

6. В ходе изучения дисциплины «Менеджмент образовательной организации» используются следующие **образовательные технологии**:

1. Современное традиционное обучение (лекционно-семинарская-зачетная система).
2. Педагогические технологии на основе активизации и интенсификации деятельности учащихся (активные методы обучения):
 - а) Игровые технологии;
 - б) Проблемное обучение;
 - в) Технология проектного обучения (Кейс-стади метод);
 - г) Интерактивные технологии (дискуссия, дебаты, дискурсия, проблемный семинар, тренинговые технологии).

**II. Организационно-методические документы
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЕ**

Менеджмент образовательной организации

(наименование дисциплины)

для обучающихся образовательной программы

44.04.01 Педагогическое образование, программа Управление образованием и проектный менеджмент

(направление и уровень подготовки, шифр, профиль)

по заочной форме обучения

(общая трудоемкость 3 з.е.)

Наименование модулей, разделов, тем	Все го часов	Аудиторных часов				Внеаудиторных часов	Содержание внеаудиторной работы	Формы контроля
		всего	лекций	семинаров	лаборат. работ			
Модуль 1. Теоретические основы управления образовательной организацией.	12	-	-	-	-	12	Подготовка конспекта по тематике раздела 1.	Проверка конспектов.
Модуль 2. Правовые основы управления образовательной организацией.	13	2	-	2	-	11	Подготовка рефератов по тематике раздела 2.	Заслушивание докладов по рефератам, обсуждение ключевых тем раздела.
Модуль 3. Образовательная среда организации и проведение ее экспертизы.	15	3	1	2	-	12	Решение кейсов по тематике раздела 3.	Проверка решения кейсов, обсуждение результатов.

Модуль 4. Административные ресурсы развития образовательной организации.	15	3	1	2	-	12	Подготовка рефератов по тематике раздела 4.	Заслушивание докладов по рефератам, обсуждение ключевых тем раздела.
Модуль 5. Современная концепция и программа развития образовательной организации.	14	2	1	1	-	12	Подготовка конспекта по тематике раздела 5.	Проверка конспектов, обсуждение ключевых тем раздела.
Модуль 6. Современные технологии менеджмента в образовании.	15	3	1	2	-	12	Решение кейсов по тематике раздела 6.	Проверка решения кейсов, обсуждение результатов.
Модуль 7. Современные методы самоорганизации менеджера образовательной организации.	15	1	-	1	-	14	Подготовка конспекта по тематике раздела 7.	Проверка конспектов, обсуждение ключевых тем раздела.
Всего часов:	108	14	4	10	-	85		КСР – 9 часов.

СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

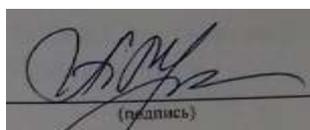
1. Введение

Дисциплина «Менеджмент образовательной организации» находится в тесной связи с дисциплинами профессионального цикла магистратуры по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», программа «Управление образованием и проектный менеджмент». Дисциплина находится в тесной связи с содержанием предметов базовой и вариативной части профессионального цикла. Содержание данной дисциплины является опорой для изучения дисциплин «Стратегия развития образовательной организации», «PR в образовании». Основные положения данной дисциплины будут использованы в практической профессиональной деятельности бакалавра.

Лист согласования рабочей программы дисциплины с другими дисциплинами образовательной программы на 2018/ 2019 учебный год

Наименование дисциплин, изучение которых опирается на данную дисциплину	Кафедра	Предложения об изменениях в дидактических единицах, временной последовательности изучения и т.д.	Принятое решение (протокол №, дата) кафедрой, разработавшей программу
Стратегия развития образовательной организации	Менеджмента организации	-	Протокол №_8_ от «05» сентября 2018 г.
PR в образовании	Менеджмента организации	-	Протокол №_8_ от «05» сентября 2018 г.

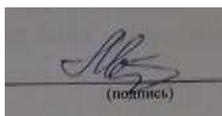
Заведующий кафедрой



(подпись)

д.э.н., проф. А.А. Лукьянова

Председатель НМС



(подпись)

"_12_" сентября 2018 г.

2. Основное содержание дисциплины.

Модуль 1. Теоретические основы управления образовательной организацией

1.1. Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации и система менеджмента образовательной организации: образование как потенциал инновационного развития общества. Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации. Модернизация образования. Новые ФГОС. Личность в центре государственной образовательной политики, обеспечение образовательных прав и возможности реализации обязанностей человека. Открытое образование как ценностно-технологический контекст построения образовательного процесса. Новая образовательная культура (обучение через деятельность, компетентностный подход, проектные технологии, развитие исследовательской культуры и самостоятельности и т.д.).

1.2. Эволюция управленческой мысли: системный и синергетический подход в менеджменте. Программно-целевое управление. Реинжиниринг. Креативный менеджмент. Гендерный менеджмент. Модульное управление. Особенности применения системного подхода в современном менеджменте.

1.3. Система менеджмента образовательной организации: сетевые структуры, сетевые модели управления и взаимодействия как способ повышения эффективности системы образования.

1.4. Основные понятия управления образовательной организацией с учетом ее специфики. Лицензирование, аттестация и аккредитация образовательной организации.

Модуль 2. Правовые основы управления образовательной организацией.

2.1. Законодательство РФ в сфере образования на современном этапе как основа управления современной образовательной организацией.

2.2. Независимость, автономия образовательной организации, самостоятельность субъектов образования как необходимое условие

повышения эффективности образовательного процесса. Локальные акты общеобразовательной организации.

2.3. Правовое регулирование экономической деятельности образовательной организации. Осуществление государственного надзора и контроля в образовательной организации.

Модуль 3. Образовательная среда организации и проведение ее экспертизы.

3.1. Образовательная среда организации. Внешняя и внутренняя среда образовательной организации.

3.2. Современные технологии создания образовательной среды: современные технологии создания физической образовательной среды. Современные технологии создания психологической образовательной среды.

3.3. Материальные ресурсы образовательной организации. Организация учебного процесса. Организация питания. Организация медицинской помощи. Создание психологического климата.

Модуль 4. Административные ресурсы развития образовательной организации.

4.1. Административные ресурсы развития образовательной организации: ресурсообмен в системе управления.

4.2. SWOT-анализ и другие виды системного анализа внутренней и внешней среды образовательной организации.

Модуль 5. Современная концепция и программа развития образовательной организации.

5.1. Миссия и цели образовательной организации. Модель конкурентных стратегий Портера. Типология стратегий.

5.2. Особенности маркетинга образовательных организаций. Проведение маркетингового исследования в области рынка образовательных услуг.

5.3. Разработка концепции и программы развития образовательной организации: управление стратегическим развитием образовательной

организации. Технология разработки концепции и программы развития образовательной организации.

Модуль 6. Современные технологии менеджмента в образовании.

6.1. Экономика образования: обеспечение самостоятельности и эффективности образовательной организации за счет введения новых управленческих механизмов. Хозяйственный механизм сферы образования, Финансирование системы образования. Труд и оплата труда работников образования. Материально-техническая база образования.

6.2. Система менеджмента качества образования в образовательной организации: взаимосвязь государственного и общественного контроля качества образования, мониторинг качества образования, управление с учетом достигнутого качества. Теория и практика создания планов мониторинговых исследований в образовательной организации.

6.3. Современные кадровые технологии управления персоналом: современные технологии мотивации персонала. Управление карьерой, формирование кадрового резерва организации.

Модуль 7. Современные методы самоорганизации менеджера образовательной организации.

7.1. Самоуправление и тайм-менеджмент. Имидж современного руководителя.

7.2. Ведение переговоров.

3. Требования к результатам освоения курса

В результате освоения курса «Менеджмент образовательной организации» обучающийся должен:

1) **знать:** современные концепции и теории организации и поведения на различных уровнях организации; преимущества и недостатки различных форм организации деятельности сотрудников, организационных структур и механизмов организации командной работы; модели жизненного цикла организации

2) уметь: определять стадию жизненного цикла организации и специфику управления организационным поведением; организовывать работу групп и команд; использовать различные типы влияния и стили руководства.

3) владеть: методикой построения организационно-управленческих моделей управления; навыками эффективного руководства и лидерства.

4) приобрести опыт использования результатов научных исследований и разработок в формировании системы менеджмента в образовании.

Указанные знания, умения и практические навыки обеспечивают сформированность профессиональных компетенций (в соответствии с ФГОС ВО 44.04.01 «Педагогическое образование»):

- готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13);

- готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16).

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа студентов является важной составляющей организации учебного процесса по изучению дисциплины «Менеджмент образовательной организации».

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся;
- формирования самостоятельности;
- развития исследовательских умений.

В учебном процессе высшего учебного заведения выделяют два вида самостоятельной работы: *аудиторная и внеаудиторная*.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом *по заданию преподавателя*, но без его непосредственного участия. Внеаудиторная самостоятельная работа является обязательной для каждого студента, а ее объем определяется учебным планом.

Внеаудиторная самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент образовательной организации» включает такие формы работы, как:

- изучение программного материала дисциплины (работа с учебником и конспектом лекции);
- изучение рекомендуемых литературных источников;
- конспектирование источников;
- подготовка материалов для анализа ситуаций;
- разработка вопросов к дискуссии;
- работа со словарями и справочниками;
- работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;
- составление схем, таблиц для систематизации учебного материала;

- решение кейсов и ситуационных задач;
- подготовка презентаций;
- подготовка к экзамену.

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения учебного материала,
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач,
- полнота общеучебных представлений, знаний и умений по изучаемой теме, к которой относится данная самостоятельная работа,
- обоснованность и четкость изложения ответа на поставленный по внеаудиторной самостоятельной работе вопрос,
- оформление отчетного материала в соответствии с известными или заданными преподавателем требованиями, предъявляемыми к подобного рода материалам.

Студентам рекомендуется обязательное использование при подготовке дополнительной литературы, которая поможет успешнее и быстрее разобраться в поставленных вопросах и задачах.

III. Компоненты мониторинга учебных достижений

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА РЕЙТИНГА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины/курса	Направление подготовки и уровень образования (бакалавриат, магистратура)	Цикл дисциплины в учебном плане	Количество зачетных единиц
Менеджмент образовательной организации	44.04.01 «Педагогическое образование», программа «Управление образованием и проектный менеджмент», магистратура	Обязательные дисциплины вариативного цикла	3
Смежные дисциплины по учебному плану			
Предшествующие: Бизнес-инструменты в управлении образованием			
Последующие: Стратегия развития образовательной организации PR в образовании			

ВХОДНОЙ МОДУЛЬ			
(проверка «остаточных» знаний по ранее изученным смежным дисциплинам)			
	Форма работы*	Количество баллов 5 %	
		min	max
	Собеседование	0	5
Итого		0	5

БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ № 1			
	Форма работы*	Количество баллов 30 %	
		min	max
Текущая работа	Групповая работа (решение кейса)	4	5
	Доклад по реферату	4	5
	Разработка презентации доклада	4	5
Промежуточный рейтинг-контроль	Письменная работа (аудиторная) (решение задач)	6	10
	Посещение лекций	2	5
Итого		20	30

БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ № 2			
	Форма работы*	Количество баллов 40 %	
		min	max
Текущая работа	Групповая работа (решение кейса)	5	10
	Доклад по реферату	4	5
	Разработка презентации доклада	4	5
Промежуточный рейтинг-контроль	Индивидуальное домашнее задание	3	5
	Письменная работа (аудиторная) (решение задач)	5	10
	Посещение лекций	4	5
Итого		25	40

Итоговый модуль			
Содержание	Форма работы*	Количество баллов 25 %	
		min	max
Модули №1-7	Письменная работа	15	25
Итого		15	25

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ			
Базовый модуль/ Тема	Форма работы*	Количество баллов	
		min	max
БМ №1 Модули №1-4	Обзор современного состояния изучаемых проблем	0	5
БМ № 2 Модули №5-7	Обзор современного	0	5

	состояния изучаемых проблем		
Итого		0	10
Общее количество баллов по дисциплине (по итогам изучения всех модулей, без учета дополнительного модуля)		min	max
		60	100

Соответствие рейтинговых баллов и академической оценки:

<i>Общее количество набранных баллов*</i>	<i>Академическая оценка</i>
60 – 72	3 (удовлетворительно)
73 – 86	4 (хорошо)
87 – 100	5 (отлично)

*При количестве рейтинговых баллов более 100, необходимо рассчитывать рейтинг учебных достижений обучающегося для определения оценки кратно 100 баллов.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.
В.П. Астафьева**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДЕНО
на заседании кафедры
Протокол №_8_
от «05» сентября 2018 года

ОДОБРЕНО
на заседании научно-методического
совета ИППО
Протокол №___
от «12» сентября 2018 года

Директор Института



**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
обучающихся

Менеджмент образовательной организации

(наименование дисциплины)

44.04.01 Педагогическое образование

(код и наименование направления подготовки)

Управление образованием и проектный менеджмент

(наименование профиля подготовки / магистерской программы)

Магистр

(квалификация (степень) выпускника)

Составитель: Е.С. Кононова, к.э.н., доцент

Красноярск 2018

1. Назначение фонда оценочных средств

1.1. **Целью** создания ФОС для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент образовательной организации» обучающихся по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», программа «Управление образованием и проектный менеджмент» является определение соответствия результатов обучения по дисциплине компетенциям, достижение которых заложено установленным образовательным стандартом.

1.2. ФОС для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации решает следующие **задачи**:

- проверка уровня сформированности профессиональных компетенций, предусмотренных образовательным стандартом;

- выявление направлений совершенствования подготовки выпускников.

1.3. ФОС разработан на основании нормативных документов:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», магистратура;

- образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», программа «Управление образованием и проектный менеджмент», магистратура;

- Положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре в федеральном государственном бюджетном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева».

2. Перечень компетенций, уровень сформированности которых определяется в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации:

1) в соответствии с ФГОС ВО 44.04.01 «Педагогическое образование»:

- готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13);

- готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16).

Компетенция	Дисциплины, практики, участвующие в формировании компетенции	Тип контроля	Оценочное средство	
			Номер	Форма
Готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13)	Научно-исследовательский семинар, теория и механизмы современного государственного управления, бизнес-инструменты в управлении образованием, стратегия развития образовательной организации, проектный анализ, теория проектного менеджмента, PR в образовании, инвестиционный менеджмент, маркетинг в образовании, научно-педагогическая (управленческая) практика	Текущий	2, 3	Решение задач, кейсов, доклад
		Промежуточный	1	Тестирование (экзамен)
готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16)	Научно-исследовательский семинар, психология управления образовательными системами, теория и практика лидерства в образовательной организации, управление персоналом образовательной организации, научно-педагогическая (управленческая) практика, преддипломная практика	Текущий	2, 3	Решение задач, кейсов, доклад
		Промежуточный	1	Тестирование (экзамен)

3. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации в форме экзамена

Примерные вопросы к экзамену* (Оценочное средство №1)

<i>Содержание вопроса</i>	<i>Оцениваемые знания, умения, компетенции</i>
<p>1. К какому понятию относится это определение: комплекс принципов, методов, форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессами? а) менеджмент; б) Технологии управления образовательными организациями; в) управленческий труд.</p> <p>2. Что из перечисленного не относится к функциям управления образовательными организациями а) функция планирования; б) функция организации; в) диагностическая функция; г) функция контроля.</p> <p>3. Стратегический педагогический менеджмент - это ... а) это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов оперативного управления педагогическим подразделением (обучающим), направленных на повышение эффективности достижения целей образовательной организации. б) комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов стратегического управления образованием, направленный на повышение эффективности образования при достижении миссии образовательной системы. в) комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления обучающего в соответствии со складывающейся ситуацией, направленных на повышение эффективности достижение целей занятия.</p> <p>4. Процесс побуждения сотрудника к эффективной трудовой деятельности для достижения целей организации, это - ? а) процесс планирования; б) процесс мотивации; в) процесс контроля;</p>	<p>Знание основных направлений управленческой деятельности в сфере образования с учетом реализации государственной политики.</p> <p>Умения: способность реализовать на практике технологии современного менеджмента с учетом специфики сферы образования</p> <p>готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13);</p> <p>- готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16)</p>

<p>г) организация деятельности.</p> <p>5. Методы педагогического управления - способы осуществления управленческих воздействий на ... (закончите предложение)</p> <p>а) на персонал для достижения целей управления производством</p> <p>б) на педагогов;</p> <p>в) на педагогов и обучающихся для достижения целей управления образовательным процессом.</p> <p>6. К административным методам управления относятся:</p> <p>а) убеждение и внушение, моральное поощрение, социальное планирование;</p> <p>б) премия, прибыль, коммерческий расчет;</p> <p>в) организационные воздействия, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания.</p> <p>7. В каких нормативных документах отражается система работы с персоналом в образовательной организации??</p> <p>а) устав организации;</p> <p>б) трудовой кодекс;</p> <p>в) закон об образовании;</p> <p>г) трудовой договор сотрудника.</p> <p>8. Руководство ...</p> <p>а) основная категория персонала, осуществляющая образовательный процесс;</p> <p>б) значительная часть персонала;</p> <p>в) ведущая часть персонала образовательной организации;</p> <p>г) менеджеры, осуществляющие координацию деятельности сотрудников образовательной организации.</p> <p>9. Что относится к видам профессиональной деформации ?</p> <p>а) деятельностная, когнитивная, функциональная;</p> <p>б) мотивационная, когнитивная, эмоциональная;</p> <p>в) чувственная, рефлексивная, деятельностная.</p> <p>10. Контроль - это ...</p> <p>а) процесс получения и переработки информации о ходе и результатах образовательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения.</p> <p>б) побуждение исполнителей к продуктивной</p>	
---	--

<p>работе, включающее диагностику и оценку эффективности деятельности.</p> <p>в) пристальное наблюдение за деятельностью всех субъектов образовательного процесса, с целью оценки их эффективности.</p>	
---	--

*Данные вопросы являются примером вопросов, предлагаемых на экзаменационном тестировании. Полный банк вопросов экзаменационного тестирования составляет более 50 вопросов и является закрытым.

Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций

Выделяются три возможных уровня сформированности компетенций:

1) *пороговый* (предполагающий минимально необходимый набор знаний, умений, навыков, способов деятельности и отношений в сфере компетенции);

2) *базовый* (характеризующий владение основными знаниями, умениями, навыками, способами деятельности, отношениями в сфере компетенции и опытом ее проявления);

3) *продвинутый* (определяющий проявление установки студента на поиск и реализацию новых нестандартных решений в сфере компетенции на основе базовых знаний, умений, навыков, способов деятельности, отношений и опыта их проявления).

Компетенции	Продвинутый уровень сформированности компетенции	Базовый уровень сформированности компетенции	Пороговый уровень сформированности компетенции
	Отлично (5)	Хорошо (4)	Удовлетворительно (3)
ПК-13	Обучающийся готов на основе комплекса методов и методик стратегического и оперативного анализа изучать состояние и оценивать потенциал управляемой системы, ее структуры, содержания и факторов макроокружения, выявлять ее противоречия и проблемы	Обучающийся готов на основе известных ему методов и методик стратегического и оперативного анализа изучать и оценивать потенциал управляемой системы, ее структуры, содержания и факторов макроокружения	Обучающийся готов изучать основные аспекты управляемой системы и оценивать ее потенциал и факторы макросреды
ПК-16	Обучающийся готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в	Обучающийся готов осуществлять принятие управленческих решений на основе коллективных и	Обучающийся готов осуществлять принятие управленческих решений на основе

	управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность	индивидуальных технологий	рассмотрения информации и выбора решения
--	--	---------------------------	--

4. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

4.1. Ситуационные задачи и кейсы (Оценочное средство №2)

<i>Содержание задачи</i>	<i>Оцениваемые знания, умения, компетенции</i>
<p>Задача 1. Рассмотрите ситуацию: Вы – директор языковой школы в г. Красноярске. Проведите анализ образовательной среды данной образовательной организации. Какая информация Вам потребуется?</p>	<p>Знать принципы и стратегии развития образовательной организации, методы анализа внутренней и внешней среды Уметь применять на практике комплекс методов стратегического и оперативного анализа ПК-13, ПК-16</p>
<p>Задача 2. Рассмотрите ситуацию: Вы – завуч вновь открываемой средней общеобразовательной школы. Вам необходимо сформировать физическую образовательную среду.</p>	<p>Знать принципы и стратегии развития образовательной организации, методы анализа внутренней и внешней среды Уметь применять на практике комплекс методов стратегического и оперативного анализа ПК-13</p>
<p>Задача 3. Рассмотрите ситуацию: Вы – завуч вновь открываемой средней общеобразовательной школы. Вам необходимо сформировать психологическую образовательную среду.</p>	<p>Знать принципы и стратегии развития образовательной организации, методы анализа внутренней и внешней среды Уметь применять на практике комплекс методов стратегического и оперативного анализа ПК-13</p>
<p>Задача 4. Вы – директор финансового колледжа, в котором обучается около 50% иногородних студентов. Необходимо выстроить систему организации учебного процесса колледжа.</p>	<p>Знать теорию, методы и приемы принятия эффективных решений, встречающихся в практике управления образовательной организацией Уметь координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента ПК-13</p>
<p>Задача 5. Вы – директор физико-математической школы. Перечислите основные элементы материальных ресурсов данной организации.</p>	<p>Уметь применять на практике комплекс методов стратегического и оперативного анализа ПК-16</p>

<p>Кейс 1 Учитель Алексеева, преподаватель биологии, работающая в школе шесть лет, подала заявление директору об увольнении. Причиной этого стал тот факт, что отремонтированный, заново укомплектованный кабинет биологии передан вновь принятому учителю Тихоновой, а она остается в старом кабинете. Это, по мнению Алексеевой, является неправильным и не учитывает ее вклад в достижения школы. В результате этого инцидента в коллективе наметился раскол. Часть педагогов встали на сторону Алексеевой, часть – на сторону администрации, часть соблюдала нейтралитет. Опишите свои действия в процессе разрешения возникшей проблемы.</p>	<p>Знать основные принципы и теории мотивации персонала Уметь управлять, планировать, организовывать деятельность образовательной организации ПК-16</p>
<p>Кейс 2 Плюс–Минус–Интересно Многие считают Эдварда де Боно ведущим мировым авторитетом в области обучения мышлению как навыку. Им написано 45 книг, которые переведены на 27 языков, включая китайский, иврит, арабский, бахаса и другие. Ниже приводятся выдержки из книги Э. де Боно «Нестандартное мышление». ПМИ – это мощный мыслительный инструмент. Он так прост, что ему почти невозможно научиться, ибо каждый полагает, что пользуется им. Буквы выбраны так, чтобы сложиться в хорошо произносимую аббревиатуру и чтобы мы могли попросить себя или других «выполнить ПМИ». «П» означает «Плюс или хорошие аспекты». «М» означает «Минус или плохие аспекты». «И» означает «Интересно или интересные аспекты». ПМИ – это инструмент привлечения внимания. Выполняя ПМИ, вы намеренно направляете своё внимание сначала на аспекты «Плюс», затем на аспекты «Минус» и, наконец, на «Интересные аспекты». Это выполняется с твёрдым намерением, очень дисциплинированно. Однажды перед началом урока я спросил группу из 30 мальчиков (в возрасте 10–11 лет), что они думают об идее выплаты каждому из них 5 долларов в неделю просто за то, что они ходят в школу. Им всем идея очень понравилась, и все они стали рассказывать мне о том, что бы они стали делать с деньгами (покупали бы сладости, комиксы и т. д.). Затем я объяснил им ПМИ и попросил просмотреть все аспекты «Плюс», «Минус» и «Интересно» применительно к пятидолларовому предложению. Они должны были сделать это путём обсуждения в группах по пять человек. Три минуты спустя оратор от каждой группы огласил выводы. Было найдено множество аспектов:</p>	<p>Знать теорию, методы и приемы принятия эффективных решений, встречающихся в практике управления образовательной организацией Уметь координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента ПК-13</p>

- старшие мальчики будут их бить и отнимать деньги;
- родители не станут дарить подарков и выдавать карманных денег;
- школа поднимет плату за питание;
- кто будет решать, какую сумму платить для разных возрастных категорий?;
- будут происходить ссоры по поводу денег и забастовки;
- откуда будут поступать деньги?;
- будет меньше денег на оплату труда учителей;
- у школы не будет денег на покупку микроавтобуса.

В конце упражнения у класса снова спросили, нравится ли им идея. Если прежде идею одобряли тридцать из тридцати, теперь двадцать девять из тридцати полностью переменили своё мнение и больше не одобряли эту идею.

Важно отметить, что очень простой инструмент сканирования, использованный подростками самостоятельно, вызвал такую перемену. Я совершенно не вмешивался и не сказал ни слова о сути вопроса.

Представьте, что вас попросили выполнить ПМИ применительно к предложению окрасить все автомобили в мире в жёлтый цвет. Ваши выводы могут быть таковы:

«П»:

- проще увидеть на дороге;
- проще увидеть ночью;
- никаких проблем с выбором желаемого цвета;
- не нужно тратить время для получения нужного цвета;
- проще для производителя; - дилеру не нужно создавать большого запаса.

«М»:

- скучно;
- трудно узнать свой автомобиль;
- сложно отыскать свой автомобиль на стоянке;
- проще красть автомобили;
- избыток жёлтого может резать глаза;
- полиции будет сложно преследовать автомобили;
- свидетелям аварий придётся туго;
- ограничение вашей свободы выбора.

«И»:

- интересно посмотреть, будут ли появляться разные оттенки жёлтого;
- интересно посмотреть, оценят ли люди фактор безопасности;
- интересно посмотреть, изменится ли отношение к автомобилям;
- интересно посмотреть, будет ли это соблюдаться;
- интересно посмотреть, кто поддержит это предложение.

Выполнить это довольно легко. Нелегко намеренно ориентировать внимание в разных направлениях поочередно после того, как ваше предубеждение уже решило, что вы думаете об этой идее.

Поэтому ПМИ – это естественный вызов вашему уму отыскать так много «П», «М» и «И», как только возможно. Одна тринадцатилетняя девочка рассказала о том, что поначалу метод ПМИ казался ей очень искусственным, так как она заранее знала, что думает о конкретном предмете. Несмотря на это, когда она записала аспекты «П», «М» и «И», выяснилось, что её восприятие изменилось. Это именно то, чего следовало ожидать. Как только идея обдумана и записана по каким-нибудь заголовкам, её невозможно «передумать», и она повлияет на окончательное решение. Один мальчик сказал, что для жёлтых машин был бы «Плюсом» тот факт, что им требуется уделять больше внимания собственной чистоте. Другой мальчик заявил, что чистота – это аспект «Минус», так как ему «приходится мыть отцовскую машину». И оба правы. В ПМИ мы не ищем ценностей, находящихся в самом аспекте. Это не суждение о ценности. Мы ищем, какие аспекты следует увидеть при взгляде в том или ином направлении. Элемент «Интересно» собирает вместе те аспекты, которые не являются ни положительными, ни отрицательными. (В ситуации, когда конкретный аспект виден и как «П», и как «М», можно поместить его под обоими заголовками). «И» также поощряет привычку преднамеренно исследовать предмет вне рамок суждений для того, чтобы увидеть, что же в этой идее интересно или к чему она приводит. Таким образом, мыслитель поощряется к расширению идеи, а не к обращению с ней как с чем-либо статичным. Многие утверждают, что практикуют ПМИ. Возможно, это справедливо для тех ситуаций, в которых присутствует большая доля нерешительности. Но главное назначение ПМИ не в этом. Наоборот, ПМИ следует использовать именно тогда, когда у нас нет сомнений относительно данной ситуации, когда мы мгновенно решаем, что нам нравится и что не нравится (как в случае с реакцией сиднейской школы на 5 долларов в неделю).

В качестве привычки ума ПМИ создано специально для того, чтобы заставлять нас сканировать те ситуации, в которых мы считаем сканирование ненужным. Выполнение ПМИ – совсем не то же самое, что перечисление «за» и «против». Последнее скорее является упражнением в вынесении суждений. Вдобавок раздел «Интересно» позволяет рассмотреть те вопросы, которые не относятся ни к «за», ни к «против»

Вопросы для работы с кейсом

<p>1. Можно ли считать ПМИ методом принятия решений?</p> <p>2. Применим ли ПМИ для принятия именно управленческих решений?</p> <p>3. Приведите примеры жизненных ситуаций, в которых можно было бы применить ПМИ.</p> <p>4. Выполните ПМИ применительно к следующим вопросам (самостоятельно или в небольших дискуссионных группах):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Что бы вы сказали о предложении каждому носить значок с указанием настроения? - Следует ли каждому ребёнку усыновить/удочерить пожилого человека и ухаживать за ним? - Считаете ли вы хорошей идеей тюрьмы выходного дня для малолетних правонарушителей? - Следует ли разрешить каждому указывать, каким образом должны быть израсходованы уплаченные им налоги? 	
<p>Кейс 3.</p> <p>В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал. Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными. Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику. Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?</p>	<p>Знать основные принципы и теории мотивации персонала</p> <p>Уметь управлять, планировать, организовывать деятельность образовательной организации</p> <p>ПК-16</p>

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое.

Требовалось участие всей команды в преобразованиях. К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам. Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы для работы с кейсом

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

4.2. Тематика рефератов (Оценочное средство №3)

<i>Содержание вопроса</i>	<i>Оцениваемые знания, умения, компетенции</i>
<p>Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации и система менеджмента образовательной организации.</p> <p>Образование как потенциал инновационного развития общества. Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации.</p> <p>Сущность введения новых ФГОС в системе высшего профессионального образования Российской Федерации.</p> <p>Личность в центре государственной образовательной политики.</p> <p>Новая образовательная культура (обучение через деятельность, компетентностный подход, проектные технологии, развитие исследовательской культуры и самостоятельности и т.д.).</p> <p>Виды менеджмента (реинжиниринг).</p> <p>Виды менеджмента (креативный менеджмент).</p> <p>Виды менеджмента (гендерный менеджмент).</p> <p>Особенности применения системного подхода в менеджменте в образовании.</p> <p>Сетевые структуры, сетевые модели управления и взаимодействия как способ повышения эффективности системы образования.</p> <p>Управление образовательной организацией в условиях модернизации образования.</p> <p>Лицензирование образовательной организации, аттестация образовательной организации, аккредитация образовательной организации.</p>	<p>Знание основных направлений управленческой деятельности в сфере образования с учетом реализации государственной политики.</p> <p>Умения: способность реализовать на практике технологии современного менеджмента с учетом специфики сферы образования</p> <p>готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-13);</p>
<p>Образовательная среда образовательной организации.</p> <p>Ресурсы образовательной организации</p> <p>SWOT-анализ и другие виды системного анализа внутренней и внешней среды образовательной организации.</p> <p>Маркетинг образовательных организаций.</p> <p>Проведение маркетингового исследования в области рынка образовательных услуг.</p> <p>Технология разработки концепции и программы развития образовательной организации.</p> <p>Труд и оплата труда работников образования.</p> <p>Партнеры образовательной организации: поиск и взаимодействие.</p>	<p>Знания: основных направлений управленческой деятельности в образовательной организации</p> <p>Умения: осуществлять управление образовательной организацией.</p> <p>- готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16);</p>

Критерии оценивания см. в технологической карте рейтинга дисциплины «Менеджмент образовательной организации».

IV. Учебные ресурсы
КАРТА ЛИТЕРАТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»
для обучающихся образовательной программы
направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»,
программа «Управление образованием и проектный менеджмент»

№№ п/п	Наименование	Место хранения / электронный адрес	Количество экземпляров
Основная литература			
1	Менеджмент в образовании [Электронный ресурс] : учебник для студ. вузов, обучающихся по направлению 44.04.04 - (по отраслям) / Л. А. Шипилина ; Омск. гос. пед. ун-т. - Омск : Изд-во ОмГПУ, 2017. - 311 с.	МЭБ https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/6954/read.php	Индивидуальный неограниченный доступ
2	Менеджмент в образовании [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов по направлению "Профессиональное обучение" (экономика и управление) / Л. А. Шипилина ; Омский гос. пед. ун-т. - Омск : [б. и.], 2012. - 308 с.	МЭБ https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/4127/read.php	Индивидуальный неограниченный доступ
3	Основы теории управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. В. Шарапова ; Тюменский гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования, Фин.-экон. ин-т. - Тюмень : ТюмГУ, 2014. - 208 с.	МЭБ https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/5776/read.php	Индивидуальный неограниченный доступ
Дополнительная литература			
1	Риск-менеджмент в учреждениях социальной сферы, культуры и образования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие. Вып. 1 / [под ред. И. А. Ларионовой, М. А. Беляевой, Н. В. Шрамко] ; Уральский гос. пед. ун-т, Ин-т соц. образования. - Екатеринбург : [б. и.], 2014. - 170 с.	МЭБ https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/5342/read.php	Индивидуальный неограниченный доступ
2	Самоменеджмент педагога: сущность, содержание, технологии [Электронный ресурс] : монография / А. А. Симонова ; Уральский гос. пед. ун-т. - Екатеринбург : УрГПУ, 2008. - 133 с.	МЭБ https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/6175/read.php	Индивидуальный неограниченный доступ
Ресурсы сети Интернет			
1	Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]: Федеральный образовательный портал	http://ecsocman.edu.ru/	Свободный доступ
2	Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]: интернет-проект	http://www.cfin.ru	Свободный доступ
Информационные справочные системы			
1	Гарант [Электронный ресурс]: информационно-правовое обеспечение: справочная правовая система. – Москва, 1992.	Научная библиотека (1-02)	Локальная сеть вуза

Согласовано: заместитель директора библиотеки  / Шулипина С.В. / 04.09.2018

(должность структурного подразделения)

(подпись)

(Фамилия И.О.)

(дата)

**КАРТА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»
для обучающихся образовательной программы
направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»,
программа «Управление образованием и проектный менеджмент»**

по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование	Кол-во	Форма использования	Ответственный
			Лекционные аудитории	
	Аудитория № 3-01 корпуса № 3			
1	Видеопроектор	1	Демонстрация материалов лекций, учебных и научных видеоматериалов	Заведующий кабинетом менеджмента организации
	Аудитория № 4-10 корпуса № 3 «Кабинет менеджмента организации»			
			Аудитории для семинарских занятий	
2	Персональные компьютеры	10	Доступ к образовательным ресурсам во время самостоятельной работы студентов, работа с мультимедийными материалами на семинарских занятиях	Заведующий кабинетом менеджмента организации

Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в учебной программе на 201__ / _____ учебный год

В учебную программу вносятся следующие изменения:

- 1.
- 2.
- 3.

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
" ____ " _____ 201__ г., протокол № _____

Внесенные изменения утверждаю

Заведующий кафедрой

Декан факультета (директор института)

" ____ " _____ 201__ г.