

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

Педагогический институт



УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института  
Артамонова М.В.  
«31» августа 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**направление подготовки / специальность**

44.03.05 – «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)»  
(код и наименование направления подготовки (специальности))

**направленность (профиль) подготовки**

Экономическое образование. Английский язык  
(направленность (профиль) подготовки))

г. Владимир

2022

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Менеджмент образовательных учреждений» является формирование компетенций в области менеджмента, соответствующих требованиям ФГОС ВО, миссии ОПОП, учебного плана, основных потребителей (студентов), образовательных учреждений, представителей бизнеса (потенциальных работодателей), профессиональных сообществ и общества в целом.

Задачи:

1) формирование управленческого мировоззрения и мышления, профессионального кругозора, деловой лексики и навыков по ориентации в системе теоретических, методических и практических знаний в области менеджмента, необходимых для профессиональной коммуникации в образовательном учреждении;

2) развитие компетенций, обеспечивающих знания основных управленческих функций, умений по применению методов и инструментов менеджмента в системах управления образовательным учреждением для достижения поставленных целей, согласованных с интересами общества;

3) обретение умений и навыков формирования организационно-управленческой структуры образовательных учреждений и их подразделений, управления их деятельностью, а также обоснования управленческих решений с учетом их последствий.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Менеджмент образовательных учреждений» относится к обязательной части.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Менеджмент образовательных учреждений», соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
ПК-8 Способен проектировать траектории своего профессионального роста и личностного развития	П.8.1. Определяет собственные профессиональные потребности и дефициты, в том числе в предметной области	<b>Знать</b> структуры образовательного, воспитательного и научного процессов образовательного учреждения, а также поддерживающих процессов, с тем, чтобы определять собственные профессиональные потребности, дефициты и возможности в области своего профессионального роста и личностного развития. <b>Уметь</b> анализировать состояние и оценивать эффективность системы управления образовательными, воспитательными и научными процессами в соответствии с требованиями образовательных стандартов, с тем, чтобы оценивать качество удовлетворения собственных профессиональных потребностей в области своего профессионального	Тестовые вопросы. Ситуационные задачи. Эссе.

		<p>роста и личностного развития.</p> <p><b>Владеть навыками</b> осознанного использования образовательных и профессиональных стандартов в менеджменте образовательного учреждения с тем, чтобы определять возможности удовлетворения собственных профессиональных потребностей в области своего профессионального роста и личностного развития.</p>	
	<p>П.8.2. Способен проектировать индивидуальный образовательный маршрут, направленный на обеспечение непрерывного повышения профессионального мастерства и личностного развития</p>	<p><b>Знать</b> управленческие функции и способы моделирования управленческих процессов в области непрерывного повышения профессионального мастерства и личностного развития.</p> <p><b>Уметь</b> разрабатывать и обосновывать управленческие решения по совершенствованию управления образовательными и воспитательными программами в соответствии с требованиями образовательных и профессиональных стандартов в целях обеспечения непрерывного повышения профессионального мастерства и личностного развития.</p> <p><b>Владеть навыками</b> проектирования индивидуального образовательного маршрута в системе управления образовательными и воспитательными программами в соответствии с требованиями образовательных и профессиональных стандартов.</p>	<p>Тестовые вопросы. Ситуационные задачи. Эссе.</p>
	<p>П.8.3. Способен к самообразованию в рамках своей предметной области посредством применения современных образовательных технологий</p>	<p><b>Знать</b> качественные учебно-методические источники, необходимые для изучения дисциплины, современные образовательные технологии, а также применяемые методы оценки компетенций.</p> <p><b>Уметь</b> эффективно управлять процессом самообразования по изучаемой дисциплине в соответствии с требованиями преподавателя, применяя современные образовательные технологии, а также выстраивать необходимую в учебе систему коммуникации в образовательном учреждении.</p> <p><b>Владеть навыками</b> самообразования с помощью современных образовательных технологий в рамках изучения дисциплины.</p>	<p>Тестовые вопросы. Ситуационные задачи. Эссе.</p>

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа

##### Тематический план форма обучения – очная

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия <sup>1</sup>	Лабораторные работы	в форме практической подготовки		
1.	Введение в дисциплину. Стратегия развития образования в России и за рубежом	9	1	2	2			4	
2.	Об эволюции менеджмента	9	3	2	2			4	
3.	О менеджменте образовательного учреждения	9	5	2	2			4	Рейтинг-контроль №1
4.	Методологические и теоретические основания менеджмента в образовании	9	7	2	2			4	
5.	Функции менеджмента образовательного учреждения	9	9	2	2			4	
6.	Структуры и инфраструктуры менеджмента образовательного учреждения	9	11	2	2			4	Рейтинг-контроль №2
7.	Интеграционные процессы в образовании	9	13	2	2			4	
8.	Управленческие решения в образовательном учреждении	9	15	2	2			4	
9.	Управление коммуникациями в образовательном учреждении	9	17	2	2			4	Рейтинг-контроль №3
Всего за 9 семестр:				<b>18</b>	<b>18</b>			<b>36</b>	
Наличие в дисциплине КП/КР									
Итого по дисциплине		9		<b>18</b>	<b>18</b>			<b>36</b>	Зачет

##### Тематический план

##### Содержание лекционных занятий по дисциплине

##### Тема 1. Введение в дисциплину. Стратегия развития образования в России и за рубежом.

Тенденции и проблемы современного образования. Образование на пути реформ: мировой опыт модернизации образовательной системы. Государственная политика в сфере образования. Национальный проект «Образование». Управление содержанием образования и

<sup>1</sup> Распределение общего числа часов, указанных на практические занятия в УП, с учетом часов на КП/КР

образовательным процессом в логике федеральных государственных образовательных стандартов. Дистанционное образование. Искусственный интеллект в образовании и менеджменте образовательного учреждения.

### **Тема 2. Об эволюции менеджмента.**

Управление и менеджмент. (Управление: сущность, природа, исторические тенденции развития. Менеджмент: сущность, признаки, отличие от управления. Управление и менеджмент в образовании).

Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Основные вехи становления менеджмента в сфере образования. Характерные черты современного менеджмента. Особенности современного менеджмента в образовании.

Развитие управления хозяйством России до XVIII века, в период промышленного переворота, в XX веке. Эволюция управления образовательными учреждениями в России.

### **Тема 3. О менеджменте образовательного учреждения.**

Менеджмент в образовании как вид отраслевого менеджмента. Видовая структура менеджмента образовательного учреждения. Образовательное учреждение как объект менеджмента. Типы образовательных учреждений.

Деловая и учебная группы как объект менеджмента образовательного учреждения. Понятие, виды и общие характеристики деловой и учебной групп. Динамики деловой и учебной групп в системе менеджмента.

Деятельность образовательного учреждения как объект менеджмента. Компетенции как объект менеджмента образовательного учреждения. Учебный процесс как объект менеджмента образовательного учреждения. Воспитательный процесс как объект менеджмента образовательного учреждения. Клубное студенческое движение. Научный процесс как объект менеджмента образовательного учреждения.

### **Тема 4. Методологические и теоретические основания менеджмента в образовании.**

Методология менеджмента и ее основные компоненты, такие как: законы, методологические подходы, принципы и методы. Методологические подходы менеджмента. Методологические основания менеджмента: общая теория систем и кибернетика. Образовательное учреждение как кибернетическая система, имеющая признаки системности. Сущность и структурные компоненты системы управления образовательным учреждением. Общие принципы менеджмента и принципы менеджмента образовательного учреждения. Общие методы менеджмента и методы менеджмента образовательного учреждения. Закономерности и законы общего менеджмента и менеджмента в образовании.

Научные школы управления: этапы развития, основоположники, основные положения. Основополагающие концепции управления на основе: инструкции (МВИ), целей (МВО), ценностей (МВВ). Менеджмент образовательного учреждения как вид социального управления. Система менеджмента качества образовательного учреждения. Концепция управления знаниями. Менеджмент знаний в образовании. Концепции управления на основе компетенций. Концепция управления на основе философии и контекстов. Концепция управления на основе лидерства. Концепция управления деловым поведением на основе научения. Концепция управления на основе обучения.

### **Тема 5. Функции менеджмента образовательного учреждения.**

Целеполагание как функция менеджмента образовательного учреждения. Виды целей и методы их согласования. Этические контексты целей. Прогнозирование в менеджменте образовательного учреждения. Виды прогнозов и методы прогнозирования. Планирование как функция менеджмента образовательного учреждения. Виды планов и их взаимосвязи. Организация как функция менеджмента образовательного учреждения. Компетенции, полномочия, делегирование и ответственность как основные компоненты функции

организации. Управление на основе делегирования. Мотивация как функция менеджмента образовательного учреждения. Мотивационный процесс. Теории мотивации. Управление на основе мотивации. Управленческий учет как функция менеджмента образовательного учреждения. Анализ как функция менеджмента образовательного учреждения. Контроль как функция менеджмента образовательного учреждения. Мониторинг, рейтинг, тестирование, экзамен/зачет, защита ВКР, аудит, бюджетирование, визуальное наблюдение, электронный контроль, экспертиза, видеонаблюдение как методы контроля. Координация как функция менеджмента образовательного учреждения. Прямые и обратные связи в системе менеджмента образовательных учреждений. Регулирование как функция менеджмента образовательного учреждения. Рамочное управление образовательными учреждениями.

### **Тема 6. Структуры и инфраструктуры менеджмента образовательного учреждения.**

Методы построения структур и инфраструктур менеджмента: методы матриц, органограмм, картографии. Сущность и виды органограмм: традиционная, функционально-целевая и синергетическая. Способы построения и практическое применение органограмм.

Структуры системы управления организации: их сущность и виды. Функциональная, иерархическая, отраслевая, процессная, организационная, объектная, ценностная, коммуникативная, кратические (бюро-, эдхо-, социо-, мерито-, тео-, авто-), ресурсная, видовая структуры системы управления. Функциональная структура менеджмента образовательного учреждения. Общая характеристика процессов управления образовательных учреждений. Структуры образовательных процессов и процессуальных знаний. Иерархическая структура менеджмента образовательного учреждения. Уровни менеджмента.

Организационно-управленческие структуры образовательного учреждения: сущность, виды (линейная и линейно-штабная, функциональная и линейно-функциональная, матричная и командная, дивизионная, программно-целевая, сетевая), схемы, преимущества и недостатки, практическое применение.

Общие характеристики организационной структуры образовательного учреждения: масштаб и нормы управляемости, степень разделения труда, уровень управления, этажность структуры; степени гибкости, адаптивности, открытости, саморганизованности, устойчивости; дублирования, звенности, централизации и др.

Сущность понятий «компетенции», «полномочия», «ответственность» и их виды. Методы определения компетенций, распределения полномочий и возложения ответственности по уровням иерархии, подразделениям и работникам в образовательном учреждении. Матрицы компетенций, полномочий и ответственности.

Функциональные связи в структурах систем управления образовательного учреждения. Сущность и виды управленческих связей, способы их представления на схемах. Методика выбора и построения управленческих связей.

Инфраструктуры образовательного учреждения и его менеджмента. Сущность, виды и компоненты инфраструктуры, их взаимосвязи со структурами. Схемы инфраструктур. Электронно-библиотечная система. РИНЦ. Информационно-коммуникационная система как инфраструктура образовательного учреждения. Студенческий кампус.

### **Тема 7. Интеграционные процессы в образовании.**

Основные положения теории дифференциации и интеграции, применяемые в менеджменте. Сущность и взаимосвязи понятий дифференциации и интеграции; законы и принципы, обеспечивающие интеграционные процессы в менеджменте.

Методические подходы к интеграции в менеджменте образовательного учреждения. Объекты, сферы и виды интеграции. Общая методика интеграции. Сущность, виды и взаимосвязи интеграторов, интергирующих факторов, интеграционного пространства. Преимущества и недостатки интеграции.

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) образовательного учреждения. Сущность ИСМ, ее отличия от традиционной системы менеджмента. Основные

характеристики, преимущества и недостатки ИСМ. Принципы построения ИСМ образовательного учреждения. Роль информационных технологий в интеграционных процессах менеджмента.

Интеграционные модели менеджмента. Модели сквозной интеграции (МСИ) с участием образовательного учреждения: сущность, общая структура, принципы функционирования, методика построения, практическое применение. Болонский процесс. Частно-государственное партнерство как форма интеграции с образовательным учреждением. Технопарк как форма интеграции науки, образования и производства.

### **Тема 8. Управленческие решения в образовательном учреждении.**

Управленческие решения в образовательном учреждении и их классификации. Способы документирования управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Ответственность за исполнение управленческих решений.

Общая методика разработки и принятия управленческого решения в образовательном учреждении. Факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений. Методы генерирования множества альтернативных управленческих решений.

Оптимизация управленческих решений в образовательном учреждении. Рациональное и иррациональное, оптимальное и удовлетворительное, эффективное и неэффективное управленческое решение. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) управленческого решения. Методы оптимизации управленческих решений (свертки, Парето, лексикографического выбора, максимина, аналитические, статистические, математические, эмпирические, эвристические, графические и др.). Критерии сопоставления альтернативных управленческих решений. Методы учета в этих критериях ответственности за выбор, реализацию и последствия решений. Типичные ошибки управленческих решений и компенсации нанесенных ими ущербов.

Способы согласования управленческих решений в образовательном учреждении. Легитимное и нелегитимное управленческое решение. Процедуры согласования мнений при принятии управленческих решений. Методы ведения переговоров по согласованию управленческих решений. Принципы согласования решений (принципы большинства, меньшинства, консенсуса, компромисса, компенсаций, саботажа, забастовки и др.). Методы анализа и обобщения мнений. Методы оценки степени легитимности принятых решений.

Модель принятия решений руководителями Врума – Йеттона – Яго и возможность ее практического применения в менеджменте образовательного учреждения.

### **Тема 9. Управление коммуникациями в образовательном учреждении.**

Коммуникации в менеджменте образовательного учреждения. Различия понятий «общение» и «коммуникация». Структура коммуникационного процесса, виды коммуникационных связей и их практическое применение. Коммуникационные сети и коммуникационные роли в менеджменте образовательных учреждений. Виды коммуникационных ролей и их влияние на организационную эффективность. Допустимые и недопустимые манипуляции в системе коммуникации. Манеры делового поведения. Взаимосвязи ролевого поведения и ролевых ожиданий.

Стили и методы менеджмента образовательного учреждения их практическое применение.

Управление и молодежное самоуправление в образовательном учреждении. Способы достижения баланса власти в образовательном учреждении. Функции ректората, деканата, кафедры, института кураторства, студсовета, школьной думы и их взаимосвязи.

Организационная культура в образовательном учреждении: сущность, предназначение, функции, виды, структура, модели, влияние на организационную эффективность.

Лидерство в образовательном учреждении: сущность лидерства, его эффекты для менеджмента. Теории лидерских качеств, лидерского поведения, ситуационного лидерства. Основные характеристики личности лидера, их выявление и развитие. Основные функции лидера в деловой группе. Функции Совета лидеров в образовательном учреждении. Значение нравственности лидеров в образовательном учреждении. О новых направлениях в теориях

лидерства: теории атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства. Возможности их практического применения в менеджменте образовательного учреждения.

Тайм-менеджмент в образовательном учреждении. Тайм-менеджмент руководителя. Корпоративный тайм-менеджмент образовательного учреждения. Тайм-менеджмент преподавателей и студентов.

### **Содержание практических занятий по дисциплине**

Практическое занятие 1. «Организация практических занятий. Стратегия развития образования в России и за рубежом».

Практическое занятие 2. «Об эволюции менеджмента».

Практическое занятие 3. «О менеджменте образовательного учреждения».

Практическое занятие 4. «Методологические и теоретические основания менеджмента в образовании».

Практическое занятие 5. «Функции менеджмента образовательного учреждения».

Практическое занятие 6. «Структуры и инфраструктуры менеджмента образовательного учреждения».

Практическое занятие 7. «Интеграционные процессы в образовании».

Практическое занятие 8. «Управленческие решения в образовательном учреждении».

Практическое занятие 9. «Управление коммуникациями в образовательном учреждении».

*Общее задание к практическим занятиям.* Выучить значения ключевых слов по теме и составить презентацию выступления на 5 минут на одну из вопросов изучаемой темы. Выступление провести в интерактивной форме.

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **5.1. Текущий контроль успеваемости**

#### **Вопросы для подготовки к опросу по дисциплине «Менеджмент образовательных учреждений»**

#### **РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 1**

##### *Тема 1. Стратегия развития образования в России и за рубежом*

1. Каковы тенденции развития современного образования в мире?
2. Какие реформы системы образования проводятся в мире на современном этапе?
3. Каковы успешные зарубежные практики модернизации образовательной системы?
4. Каковы проблемы современного образования в России?
5. Каковы стратегия развития системы образования и государственная политика в сфере образования в России?
6. Как изменится менеджмент образовательного учреждения в свете национального проекта «Образование»?
7. Как осуществляется управление образовательным процессом в логике федеральных государственных образовательных стандартов?
8. Каковы особенности менеджмента дистанционного образования?
9. Как предполагается использовать искусственный интеллект в образовании и менеджменте образовательного учреждения?
10. Каковы направления цифровой трансформации образовательных процессов?
11. Как осуществляется управление созданием и использованием онлайн-курсов?



### **Тема 2. Об эволюции менеджмента**

1. Каковы сущность, природа и сферы управления?
2. Каковы характерные признаки менеджмента?
3. Каково использование понятий «управление» и «менеджмент» в образовании?
4. Какие управленческие революции выделил Р. Ходжеттс в своей концепции?
5. Каковы общие исторические тенденции развития управления?
6. Каковы условия, факторы и тенденции развития менеджмента в древнем, индустриальном и периоде систематизации?
7. Каковы факторы и условия возникновения и развития школ менеджмента?
8. Каковы основные вехи становления менеджмента в сфере образования?
9. Каковы особенности современного менеджмента в образовании?
10. Какие события и деятельность каких выдающихся личностей заложили основу для развития управления в России в периоде до XIX века?
11. В каких направлениях и формах развивалась система управления в России на рубеже XX века, в советской России в XX веке?
12. Какова эволюция управления образовательными учреждениями в России?
13. Какой вклад внесла Е. Дашкова в развитие управления российским образованием?
14. Каковы вклады М.В. Ломоносова, С.С. Уварова, С.Ю. Витте в развитие управления российским образованием?
15. Какой вклад в развитие управления российским образованием внесли меценаты?
16. Каковы особенности и проблемы развития современного менеджмента в России?

### **Тема 3. О менеджменте образовательного учреждения**

1. Какова сущность менеджмента в образовании с точки зрения вида отраслевого менеджмента, и каковы его отличительные особенности?
2. Что понимается под образовательным учреждением в менеджменте?
3. Каковы виды, формы и типы образовательных учреждений?
4. Какие виды деятельности может осуществлять образовательное учреждение?
5. Какова видовая структура менеджмента образовательного учреждения?
6. Каковы субъекты и объекты менеджмента в образовательном учреждении?
7. Каковы цели менеджмента образовательного учреждения?
8. Каковы особенности менеджмента современного образовательного учреждения?
9. Каковы особенности управления учебным, воспитательным и научным процессами в образовательном учреждении?
10. Каковы сущность и характеристики клубного движения в образовательном учреждении?
11. Каковы виды и отличительные особенности деловой и учебной групп в образовательном учреждении?
12. Какова структура процесса командообразования в образовательной учреждении?
13. Что понимается под компетенцией как объектом управления?
14. Как осуществляется управление деятельностью образовательного учреждения на основе компетенции?
15. Какие компетенции обучаемых может формировать образовательное учреждение?
16. Каковы современные требования к компетенциям менеджера образовательного учреждения?

## **РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 2**

### **Тема 4. Методологические и теоретические основания менеджмента в образовании**

1. Что понимается под методологией менеджмента?
2. Каковы основные компоненты методологии менеджмента?
3. Что понимается под законом менеджмента?

4. Какие законы действуют в менеджменте?
5. Что понимается под закономерностью менеджмента?
6. Какие закономерности действуют в менеджменте?
7. Что понимается под методологическим подходом?
8. Каковы методологические подходы применяют в менеджменте?
9. В чем состоит суть основных методологических подходов к решению проблем в менеджменте?
10. Что понимается под методологическим принципом менеджмента?
11. Каковы основные методологические принципы современного менеджмента?
12. Каковы методологические принципы менеджмента образовательного учреждения?
13. Что понимается под методом менеджмента?
14. Каковы методы менеджмента?
15. Каковы методы менеджмента образовательного учреждения?
16. Каковы методологические основания современного менеджмента?
17. Кто впервые рассматривал предприятие как кибернетическую систему?
18. Кто стоит у истоков общей теории систем?
19. Какова структура области знаний общей теории систем?
20. Почему общая теория систем может восприниматься как научная основа менеджмента?
21. Каковы основные положения общей теории систем, которые используются в менеджменте?
22. Почему менеджмент можно рассматривать как развивающуюся систему?
23. Каковы структурные компоненты системы управления, и как они взаимосвязаны?
24. Каковы особенности управления, в контуре которого присутствует человек?
25. Какие известны классификации систем управления?
26. Каковы основные законы управления различными системами?
27. Почему менеджмент можно рассматривать как вид деятельности?
28. Почему образовательное учреждение можно рассматривать как кибернетическую систему?
29. Какие признаки системности имеет образовательное учреждение?
30. Каковы структурные компоненты общей системы управления образовательным учреждением?
31. Что понимается под научной школой управления?
32. Каковы факторы и условия возникновения и развития школ управления?
33. Каковы этапы и школы в истории менеджмента?
34. Кто является основоположниками, различных школ управления (классической школы управления, школы административного менеджмента, школы человеческих отношений, эмпирической школы, количественной (системотехнической) школы, школ поведенческого и ситуационного менеджмента), и каковы основные положения?
35. Какова общая характеристика развития управленческой мысли?
36. Каковы теоретические основания современного менеджмента?
37. В чем суть концепции управления на основе инструкции (МВИ), и кто ее автор?
38. В чем суть концепции управления на основе целей (МВО), и кто ее автор?
39. В чем суть концепции управления на основе ценностей (МВВ), и кто ее автор?
40. Каковы современные концепции управления и их особенности?
41. Почему менеджмент образовательного учреждения можно отнести к виду социального управления?
42. Как применяется концепция менеджмента качества в практике образовательного учреждения?
43. В чем суть концепции управления знаниями, и как она применяется в практике образовательного учреждения?
44. Каковы особенности менеджмента знаний в образовании?

45. В чем суть концепции управления на основе компетенций, и как она применяется в практике образовательного учреждения?

46. В чем суть концепции управления на основе ценностей, отражаемых в философии и контекстах управления, и как она применяется в практике образовательного учреждения?

47. В чем суть концепции управления на основе лидерства, и как она применяется в практике образовательного учреждения?

48. В чем суть концепции управления деловым поведением на основе научения, и как она применяется в практике образовательного учреждения?

49. В чем суть концепции управления на основе обучения, и как она применяется в практике образовательного учреждения?

### **Тема 5. Функции менеджмента образовательного учреждения**

1. Что понимают под функцией менеджмента?
2. Какова природа управленческих функций?
3. Как распознать функцию среди задач, целей и факторов?
4. Каковы основные классификаторы функций менеджмента?
5. Какие известны общие функции менеджмента?
6. Каковы основные классификаторы функций менеджмента?
7. Какие связи могут устанавливаться между функциями менеджмента?
8. Как могут модифицировать функции менеджмента под воздействием факторов внешней и внутренней среды? Приведите примеры модифицированных функций.
9. Каковы способы привязки функций управления к бизнес-процессам?
10. Каковы предназначение и правила построения матрицы ответственности?
11. Что понимают под функцией целеполагания, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
12. Какие различают виды целей в менеджменте, и как они взаимосвязаны?
13. Каковы методы согласования целей управления?
14. Как построить дерево целей?
15. Что понимают под функцией прогнозирования, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
16. Какие прогнозы разрабатывают в системе менеджмента образовательного учреждения?
17. С помощью каких методов составляют прогнозы в менеджменте?
18. Что понимают под функцией планирования, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
19. Какие планы составляют в системе менеджмента образовательного учреждения?
20. Что понимают под функцией организации, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
21. Каковы основные компоненты функции организации?
22. Что понимают под функцией мотивации, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
23. Какие виды мотивов учитывают в системе менеджмента образовательного учреждения?
24. Какие известны теории мотивации в менеджменте?
25. Что понимают под функцией управленческого учета, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
26. Что понимают под функцией управленческого анализа, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
27. Что понимают под функцией управленческого контроля, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
28. Какие методы контроля применяют в системе менеджмента образовательного учреждения?

29. Как осуществляется контроль на рабочем и учебном местах?
30. Что понимают под функцией управленческого координации, и как она действует в системе менеджмента образовательного учреждения?
31. Какие методы координации применяют в системе менеджмента образовательного учреждения?

**Тема 6. Структуры и инфраструктуры менеджмента образовательного учреждения**

1. В чем состоит сущность структуры системы управления организации, и каковы ее виды?
2. В чем состоит суть метода органиграммы, и каково его практическое применение в менеджменте образовательного учреждения?
3. Какие известны виды органиграмм?
4. Каковы особенности иерархической структуры менеджмента образовательного учреждения?
5. Каковы типы организационно-управленческих структур?
6. Каковы преимущества и недостатки линейной и линейно-штабной организационно-управленческих структур?
7. Каковы преимущества и недостатки функциональной организационно-управленческой структуры?
8. Каковы преимущества и недостатки линейно-функциональной организационно-управленческой структуры?
9. Каковы преимущества и недостатки матричной и командной организационно-управленческих структур?
10. Каковы преимущества и недостатки программно-целевой организационно-управленческой структуры?
11. Каковы преимущества и недостатки дивизионной организационно-управленческой структуры?
12. Каковы преимущества и недостатки сетевой организационно-управленческой структуры?
13. Какие факторы влияют на выбор типа организационно-управленческой структуры образовательного учреждения и необходимость ее корректировки?
14. Каковы общие характеристики организационной структуры образовательного учреждения?
15. Каковы методы определения компетенций, распределения полномочий и возложения ответственности по уровням иерархии, подразделениям и работникам в образовательном учреждении?
16. Что представляет собой матрица ответственности, и каково ее практическое применение?
17. Какие функциональные связи выстраивают в организационно-управленческих структурах образовательного учреждения?
18. Каковы сущность и виды инфраструктур менеджмента образовательного учреждения?
19. Что представляет собой электронно-библиотечная система как инфраструктурный компонент образовательного учреждения?
20. Что представляет собой РИНЦ как инфраструктурный компонент образовательного учреждения?
21. Что представляет собой информационно-коммуникационная система как инфраструктурный компонент образовательного учреждения?
22. Что представляет собой студенческий кампус как инфраструктурный компонент образовательного учреждения?
23. Каковы компоненты внутриорганизационной структуры менеджмента?

24. Что является предметом проектирования структуры и инфраструктуры менеджмента образовательного учреждения?
25. Каковы основные этапы общей методики организационного проектирования?

### **РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 3**

#### *Тема 8. Интеграционные процессы в образовании*

1. Какова сущность процессов интеграции и дифференциации в менеджменте, и как обеспечиваются их взаимосвязи?
2. Чем обусловлены процессы дифференциации в менеджменте?
3. Каковы признаки интеграции в менеджменте?
4. В чем состоит сущность законов специализации, экономии времени и интеграции в управлении?
5. Каковы методические подходы к интеграции в менеджменте образовательного учреждения?
6. Каковы объекты интеграции в менеджменте образовательного учреждения?
7. Каковы сферы интеграции в менеджменте образовательного учреждения?
8. Каковы факторы интеграции в менеджменте образовательного учреждения?
9. Каковы виды интеграции в образовании?
10. Каковы основные факторы интеграции в менеджменте образовательного учреждения?
11. Каковы позитивные и негативные стороны интеграции в менеджменте образовательного учреждения?
12. Каковы сущность и основные характеристики интегрированной системы менеджмента? Приведите ее практические примеры.
13. Каковы различия интегрированной системы менеджмента и общей системы менеджмента? В чем преимущества первой по отношению ко второй?
14. Как формируется экономическое пространство интеграции в менеджменте?
15. Какова роль информационных технологий в интеграционных процессах менеджмента образовательного учреждения?
16. Какие типы интеграционных моделей менеджмента вам известны?
17. Каковы сущность, структура и практическое применение модели сквозной интеграции?
18. Какие известны модели сквозной интеграции с участием образовательного учреждения?
19. Что представляет собой интеграционная модель Болонского процесса?
20. Как используется частно-государственное партнерство для интеграции с образовательным учреждением?
21. Какие формы интеграции науки с производством вам известны? Приведите их примеры.

#### *Тема 8. Управленческие решения в образовательном учреждении*

1. Каковы сущность и типы управленческих решений?
2. Каковы способы документирования управленческих решений в образовательном учреждении?
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям в образовательном учреждении?
4. Каковы виды ответственности за исполнение управленческих решений в образовательном учреждении?
5. Общая методика разработки и принятия управленческого решения в образовательном учреждении?

6. Какие факторы влияют на разработку и принятие управленческих решений в образовательном учреждении, и как их учитывают?

7. Каковы методы генерирования множества альтернативных управленческих решений?

8. Каковы способы оптимизации управленческих решений в образовательном учреждении?

9. Каковы заинтересованные стороны управленческого решения в образовательном учреждении?

10. Каковы критерии сопоставления альтернативных управленческих решений?

11. Каковы типичные ошибки управленческих решений и компенсации нанесенных ими ущербов?

12. Каковы способы согласования управленческих решений в образовательном учреждении?

13. Каковы методы ведения переговоров по согласованию управленческих решений?

14. Какими принципами могут руководствоваться при согласовании управленческих решений?

15. Каковы методы анализа и обобщения мнений?

16. Каковы методы оценки степени легитимности принятых решений?

17. Каковы сущность модели принятия решений руководителями Врума – Йеттона – Яго и возможность ее практического применения в менеджменте образовательного учреждения?

#### **Тема 9. Управление коммуникациями в образовательном учреждении**

1. Какова структура коммуникационного процесса в образовательном учреждении?

2. Какие виды коммуникационных связей используют в образовательном учреждении?

3. Как выстраивают коммуникационные сети в образовательном учреждении?

4. Какие коммуникационные роли используют в менеджменте образовательных учреждений?

5. Какое влияние оказывают коммуникационные роли на организационную эффективность?

6. Какие манипуляции допустимы и не допустимы в системе коммуникации образовательного учреждения?

7. Какие манеры делового поведения распространены в образовательном учреждении?

8. Каковы взаимосвязи ролевого поведения и ролевых ожиданий?

9. Какие различают стили и методы менеджмента образовательного учреждения, и каково их практическое применение?

10. Каковы формы управления и молодежного самоуправления в образовательном учреждении?

11. Какими способами достигается баланс власти в образовательном учреждении?

12. Каковы основные функции ректората, деканата, кафедры, института кураторства, студсовета, школьной думы и их взаимосвязи?

13. Каковы функции и отличительные характеристики организационной культуры в образовательном учреждении?

14. Каковы виды организационной культуры в образовательном учреждении?

15. Какое влияние оказывает организационная культура на организационную эффективность?

16. Какие известны основные теории лидерства?

17. Каковы основные характеристики личности лидера в образовательном учреждении?

18. Каковы основные функции Совета лидеров в образовательном учреждении?

19. Какое значение имеет нравственность лидеров в образовательном учреждении?

20. Каковы новые направления в теориях лидерства и возможности их практического применения в менеджменте образовательного учреждения?

## 5.2. Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

### Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Менеджмент образовательных учреждений»

1. Тенденции и проблемы современного образования.
2. Образование на пути реформ: мировой опыт модернизации образовательной системы.
3. Государственная политика в сфере управления образованием.
4. Национальный проект «Образование».
5. Управление содержанием образования и образовательным процессом в логике федеральных государственных образовательных и профессиональных стандартов.
6. Управление цифровизацией образовательных процессов.
7. Управление дистанционным образованием.
8. Управление созданием и использованием онлайн-курсов.
9. Искусственный интеллект в образовании и менеджменте образовательного учреждения.
10. Управление и менеджмент. (Управление: сущность, природа, исторические тенденции развития. Менеджмент: сущность, признаки, отличие от управления. Управление и менеджмент в образовании).
11. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Основные вехи становления менеджмента в сфере образования. Характерные черты современного менеджмента. Особенности современного менеджмента в образовании.
12. Развитие управления хозяйством России до XVIII века, в период промышленного переворота, в XX веке. Эволюция управления образовательными учреждениями в России.
13. Менеджмент в образовании как вид отраслевого менеджмента. Видовая структура менеджмента образовательного учреждения.
14. Образовательное учреждение как объект менеджмента. Формы и типы образовательных учреждений.
15. Деловая группа как объект менеджмента образовательного учреждения. Понятие, виды и общие характеристики деловой группы. Динамика деловой группы в системе менеджмента.
16. Учебная группа как объект менеджмента образовательного учреждения. Понятие, виды и общие характеристики учебной группы. Динамика учебной группы в системе менеджмента.
17. Деятельность образовательного учреждения как объект менеджмента: сущность, виды деятельности и их взаимосвязи, управляемые процессы, показатели эффективности.
18. Компетенции как объект менеджмента образовательного учреждения.
19. Учебный процесс как объект менеджмента образовательного учреждения.
20. Воспитательный процесс как объект менеджмента образовательного учреждения. Клубное студенческое движение.
21. Научно-исследовательский процесс как объект менеджмента образовательного учреждения.
22. Методология общего менеджмента и менеджмента образовательного учреждения.
23. Принципы общего менеджмента и менеджмента образовательного учреждения.
24. Методы общего менеджмента и менеджмента в образовании.
25. Закономерности и законы общего менеджмента и менеджмента в образовании.
26. Научные школы управления: этапы развития, основоположники, основные положения.
27. Концепции управления на основе: инструкции (МВИ), целей (МВО), ценностей (МВВ) и их практическая реализация в менеджменте образовательного учреждения.
28. Менеджмент образовательного учреждения как вид социального управления. Корпоративная социальная ответственность за образование.
29. Система менеджмента качества образовательного учреждения.
30. Концепция управления знаниями. Менеджмент знаний в образовании.

**31.** Концепция управления деловым поведением на основе научения. Практическая реализация этой концепции в менеджменте образования.

**32.** Целеполагание как функция менеджмента образовательного учреждения. Виды целей и методы их согласования. Этические контексты целей.

**33.** Прогнозирование в менеджменте образовательного учреждения. Методы прогнозирования. Виды прогнозов.

**34.** Планирование как функция менеджмента образовательного учреждения. Виды планов и их взаимосвязи.

**35.** Организация как функция менеджмента образовательного учреждения. Компетенции, полномочия, делегирование и ответственность как основные компоненты функции организации. Управление на основе делегирования.

**36.** Мотивация как функция менеджмента образовательного учреждения. Мотивационный процесс. Теории мотивации. Управление на основе мотивации. Мотивация учащихся.

**37.** Управленческий учет как функция менеджмента образовательного учреждения. Основная учетно-отчетная документация.

**38.** Управленческий анализ как функция менеджмента образовательного учреждения: сущность, задачи, виды, методы, результаты и их использование.

**39.** Контроль как функция менеджмента образовательного учреждения. Ректорат, Совет, мониторинг, рейтинг, тестирование, экзамен/зачет, защита ВКР, аудит, бюджетирование, визуальное наблюдение, электронный контроль, экспертиза, видеонаблюдение как методы контроля.

**40.** Координация как функция менеджмента образовательного учреждения: сущность, задачи, виды, способы, формы координации. Прямые и обратные связи в системе менеджмента образовательных учреждений.

**41.** Регулирование как функция менеджмента образовательного учреждения. Макро- и микрорегуляторы. Саморегулирование. Рамочное управление образовательными учреждениями.

**42.** Общая характеристика процессов управления образовательных учреждений. Структуры образовательных процессов и процессуальных знаний.

**43.** Иерархическая структура менеджмента образовательного учреждения. Уровни менеджмента.

**44.** Организационно-управленческие структуры образовательных учреждений: сущность, практическое применение, достоинства и недостатки.

**45.** Электронно-библиотечная система как инфраструктура менеджмента образовательного учреждения.

**46.** Информационно-коммуникационная система как инфраструктура образовательного учреждения.

**47.** Студенческий кампус как инфраструктура образовательного учреждения.

**48.** Интеграционные процессы в образовании. Болонский процесс.

**49.** Партнерство как форма интеграции с образовательным учреждением. Виды таких партнерств.

**50.** Технопарк как форма интеграции науки, образования и производства.

**51.** Управленческие решения в менеджменте образовательных учреждений, Их классификация. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

**52.** Типовые модели разработки управленческих решений. Модель принятия решений руководителями Врума – Йеттона - Яго. Возможность ее практического применения в менеджменте образовательного учреждения.

**53.** Эффективность управленческого решения: сущность, виды и показатели. Особенности оценки эффективности управленческих решений в менеджменте образовательного учреждения.



**54.** Сущность системы коммуникации в менеджменте. Общая структура коммуникационного процесса и ее особенность в менеджменте образовательного учреждения. Коммуникационные связи, сети и роли в менеджменте образовательных учреждений.

**55.** Стили и методы менеджмента образовательного учреждения. Экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические и виртуальные методы менеджмента.

**56.** Управление и молодежное самоуправление в образовательном учреждении. Школьная дума. Способы достижения баланса власти и влияния в образовательном учреждении.

**57.** Организационная культура в образовательном учреждении.

**58.** Лидерство в образовательном учреждении. Совет лидеров. Теории лидерских качеств, лидерского поведения, ситуационного лидерства. Значение нравственности менеджеров и лидеров в образовательном учреждении.

**59.** Теории атрибутивного, харизматического и преобразующего лидеров. Возможности их практического применения в менеджменте образовательного учреждения.

**60.** Тайм-менеджмент в образовательных учреждениях.

### 5.3. Самостоятельная работа обучающегося.

Самостоятельная работа проводится в следующих видах:

- обязательная теоретическая работа - подготовка конспектов лекций (реконструкция и написание текстов лекций) и самостоятельное углубленное изучение темы лекции;
- обязательная практическая работа - подготовка интерактивного задания (задачи, case-study, блиц-опроса, учебного диспута и/или дискуссии, интеллектуального тренинга и др.) в соответствии с учебной ролью; написание эссе;
- обязательная подготовка к тестированию по рейтинг-контролю и зачету;
- дополнительная работа по желанию студентов - выполнение научно-исследовательской работы под руководством преподавателя по предложенной им теме, написание и опубликование научной статьи по результатам проведенного исследования.

Темы эссе, распределенные по темам практических занятий

№ п/п	Тема практического занятия	Темы эссе
1.	Введение в дисциплину. Стратегия развития образования в России и за рубежом	«Менеджмент образовательного учреждения вчера, сегодня и завтра», «Менеджер образовательного учреждения будущего», «Привлекательность профессии менеджера образовательного учреждения»
2.	Об эволюции менеджмента	«Идеи в менеджменте образовательного учреждения»
3.	О менеджменте образовательного учреждения	«Мое послание российским менеджерам образовательного учреждения»
4.	Методологические и теоретические основания менеджмента в образовании	«Студенческая группа как социально-экономическая система», «Образовательное учреждение как социально-экономическая система», «Новые концепции менеджмента образовательного учреждения»
5.	Функции менеджмента образовательного учреждения	«Миссия менеджмента образовательного учреждения», «Согласование целей бизнеса, потребителей и работников», «Функционал и люди»
6.	Структуры и инфраструктуры менеджмента образовательного	«Каково человеку в системе менеджмента образовательного учреждения»,

	учреждения	«Менеджмент образовательного учреждения как порядок»
7.	Интеграционные процессы в образовании	«Конкуренция или сотрудничество в образовательном учреждении», «Социальное партнерство образования, власти и бизнеса»
8.	Управленческие решения в образовательном учреждении	«Модель и реальность», «Спор выгоды и пользы», «Ценности в менеджменте образовательного учреждения»
9.	Управление коммуникациями в образовательном учреждении	«Достойный лидер в менеджменте образовательного учреждения», «Лидер, который живет во мне», «Учитель лидерства», «Лидер, за которым иду», «Организационное гражданство и организационный патриотизм», «Деловой герой», «Деловая дружба», «Деловое доверие»

Фонд оценочных материалов (ФОМ) для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ
		Наличие в электронном каталоге ЭБС
1	2	3
Основная литература		
1. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 478 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/467791">https://urait.ru/bcode/467791</a>
2. Слизкова, Е. В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Слизкова, Е. В. Воронина. — Москва : Издательство Юрайт. — 182 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/472764">https://urait.ru/bcode/472764</a>
3. Прохорова, О. Г. Управление образовательной организацией: воспитательная деятельность : учебное пособие / О. Г. Прохорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт. — 117 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/472127">https://urait.ru/bcode/472127</a>
4. Сергеев, А. Г. Управление качеством образования. Документирование систем менеджмента качества : учебное пособие для вузов / А. Г. Сергеев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 158 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/476443">https://urait.ru/bcode/476443</a>
Дополнительная литература		
1. Федорова, Н. М. История педагогики и образования. Управление школьным	2020	<a href="https://urait.ru/bcode/456322">https://urait.ru/bcode/456322</a>

образованием в России в XIX—XX веках : учебное пособие для вузов / Н. М. Федорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт. — 267 с.		
2. Путилова, Л. М. Философия и история образования : учебник для вузов / Л. М. Путилова, М. И. Бубнова. — Москва : Издательство Юрайт. — 234 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/470295">https://urait.ru/bcode/470295</a>
3. Ключарев, Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 382 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/473038">https://urait.ru/bcode/473038</a>
4. Шаходанова, О. Ю. Организация государственных учреждений России : учебное пособие для вузов / О. Ю. Шаходанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 161 с.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/476633">https://urait.ru/bcode/476633</a>
5. Корзникова Г. Г. Менеджмент в образовании: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М	2017	<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=554181">http://znanium.com/bookread2.php?book=554181</a>

## 6.2. Периодические издания

- «Менеджмент в образовании»
- «Проблемы современного образования»
- «Справочник руководителя образовательного учреждения»
- «Управление школой»
- «Управление дошкольным образовательным учреждением»
- «Управление знаниями»
- «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования»
- «Образование и наука в России и за рубежом»
- «Профессиональное образование в России и за рубежом»
- Вестник МГУ. Серия «Менеджмент»
- «Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент»,
- «Искусство управления»
- «Менеджмент сегодня»
- «Методы менеджмента качества»

## 6.3. Интернет-ресурсы

1. [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) (Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом)
2. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) (Корпоративный менеджмент – Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама)
3. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) (Портал iTeam – технологии корпоративного управления)
4. [www.znaniy.com](http://www.znaniy.com) Электронно-библиотечная система
5. <https://urite.ru/> Электронная библиотека. Для вузов и сузов.
6. Цикл телепередач М. Ремезова «Власть факта» на канале «Культура» по истории управленческой мысли в сфере образования.

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины указывается необходимое для обучения лицензионное программное обеспечение, оборудование, демонстрационные приборы, мультимедийные средства, учебные фильмы, тренажеры, карты, плакаты, наглядные пособия; требования к аудиториям – компьютерные классы, специально оборудованные аудитории и лаборатории и т.д.

Рабочую программу составила \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ проф. Родионова Н.В.

Рецензент  
(представитель работодателя) \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_  Гусев И. А.,  
(место работы, должность, ФИО, подпись)

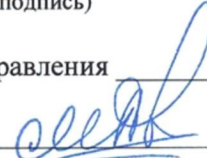

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

Протокол № 1 от 31.08.2022 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_  Молодцова Г. А.  
(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
на заседании учебно-методической комиссии направления \_\_\_\_\_

Протокол № 1 от 31.08.2022 года

Председатель комиссии \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_  Артемьева М.В.  
(ФИО, должность, подпись)