

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава
Мудрого»
Институт непрерывного педагогического образования

Кафедра профессионального педагогического образования и социального управления



2017 г.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВЫСШЕГО И
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Учебный модуль по направлению подготовки
44.04.01 Педагогическое образование,
профиль
«Образовательный менеджмент»

Рабочая программа

СОГЛАСОВАНО

Начальник учебного отдела
Жегурова В.В. Жегурова
«19» мая 2017г.

Разработал:

Профессор кафедры ППОиСУ
Шерайзина Р.М. Шерайзина
Профессор кафедры ППОиСУ
Донина И.А. Донина
«19» мая 2017г.

Принято

на заседании кафедры ППОиСУ
«19» мая 2017 г., протокол № 5
Зав. кафедрой ППОиСУ
Шерайзина Р.М. Шерайзина
«19» мая 2017 г.

прил 1

1 Цели и задачи учебного модуля (УМ)

Цель учебного модуля: сформировать и развить у магистрантов умения выявлять и решать различные проблемы в развитии высшей школы, решать управленческие задачи в сфере профессионального развития персонала организации на основе комплекса теоретических знаний о менеджменте профессионального образования и повышения квалификации, а также проводить исследования в данной области на основе комплекса знаний по теоретическим основам управления вузом.

Задачи учебного модуля:

1. Ознакомить обучающихся с теоретическими положениями и концепциями образования взрослых;
2. Изучить систему профессионального образования и повышения квалификации в общественном, личностном и производственном контекстах;
3. Изучить особенности управления различными моделями профессионального образования и повышения квалификации;
4. Рассмотреть ведущие тенденции развития современного вуза и выявить специфику стратегического планирования в высшей школе с учетом выявленных тенденций;
5. Развивать умение анализировать сильные и слабые стороны деятельности вуза (в частности, системы менеджмента качества вуза, оптимизации организационной структуры вуза и его подразделений, кадрового потенциала вуза, органов студенческого самоуправления) на основе знания различных технологий анализа внешней и внутренней среды, сформировать умение осуществлять рефлексивный анализ деятельности вуза и вносить предложения по ее совершенствованию;
6. Развивать умения обоснования, составления и оценивания программ повышения квалификации для разных категорий слушателей.

Модуль состоит из 2 учебных элементов (УЭМ):

УЭМ 1	Менеджмент высшей школы		
УЭМ 2	Образовательный менеджмент		дополнительного образования

2 Место учебного модуля в структуре ОП направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, профиль «Образовательный менеджмент».

Модуль входит в вариативную часть блока 1. Модуль «Образовательный менеджмент высшего и дополнительного образования» преподается во втором семестре обучения магистрантов. К исходным знаниям, необходимым для изучения модуля, относятся знания, полученные магистрантами при изучении модулей «Основы менеджмента, экономики и маркетинга в образовании», «История, методология, современные проблемы педагогики и образования».

Полученные при изучении данного модуля знания и умения используются при освоении модуля «Образовательный менеджмент персонала организации», «Организационно-правовые основы управления качеством образования», «Компетентная организация», в процессе производственной практики, в том числе, в процессе научно-исследовательской работы.

3. Требования к результатам освоения учебного модуля:

Процесс изучения модуля направлен на формирование следующих компетенций:

-способен руководить исследовательской работой обучающихся (ПК-3);

-готов к разработке и реализации методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их использования в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность (ПК-4).

-готов организовывать и проводить изучение требований рынка труда и обучающихся к качеству образования (ДПК-1) – [стандарт №1, стр.4,36];

-готов использовать знания теории и методов управления образовательными системами, умения вести диалог с обучающимся или группой обучающихся в процессе принятия решений (ДПК-4) – [стандарт №2, стр.15-16].

В результате освоения УМ магистрант должен знать, уметь и владеть:

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Знать	Уметь	Владеть
ПК-4	Базовый	Современные методики, технологии обучения; основные виды анализа результатов их использования в образовательных организациях	разрабатывать и реализовывать элементарные методики и приемы обучения, проводить типовой анализ результатов процесса их использования в образовательных организациях	готовностью к разработке и реализации методик и приемов обучения, к типовому анализу результатов процесса их использования в образовательных организациях
ДПК-4	Базовый	современные методики и инновационные технологии в управлении образовательным процессом	применять современные методики и инновационные технологии в управлении образовательным процессом	использовать современные инновационные технологии в проектировании нового содержания и методик обучения
ПК-3	Базовый	методологические основы	адаптировать современные	Способностью осуществлять

		конструирования современных методик и инновационных технологий	методики и инновационные технологии в зависимости от образовательного и управленческого контекста	обучение коллег современным методикам и новым инновационным технологиям
ДПК-1	Базовый	научно-теоретические подходы к анализу и прогнозированию рисков образовательной среды, образовательной организации	проводить экспертную оценку образовательной среды, образовательной организации, их методическое сопровождение с учетом возможных рисков	Способностью организовать обучение или консультирование по проблемам преодоления рисков и повышения качества образовательной среды, образовательной организации

4 Структура и содержание модуля

4.1 Трудоемкость учебного модуля

Дневная форма обучения

Учебная работа (УР)	Всего	Распределение по семестрам			Коды формируемых компетенций
		1	2	3	
Трудоемкость модуля в зачетных единицах (ЗЕ)	9		9	-	ПК-3; ПК-4; ДПК-1; ДПК-4
Распределение трудоемкости по видам УР в академических часах (АЧ)	324	-	324	-	
1) УЭМ 1 Менеджмент высшей школы					ПК-3; ПК-4; ДПК-1; ДПК-4
- лекции	6	-	6	-	
- практические занятия (семинары)	30	-	30	-	
- лабораторные работы	-	-	-	-	
- аудит. срс, в т.ч.	6	-	6	-	
- внеаудит. срс	108	-	108	-	
2) УЭМ 2 Образовательный менеджмент дополнительного образования					ПК-3; ПК-4; ДПК-1; ДПК-4
- лекции	6	-	6	-	
- практические занятия (семинары)	30	-	30	-	
- лабораторные работы	-	-	-	-	
- аудит.срс, в т.ч.	6	-	6	-	
- внеаудит. срс	108	-	108	-	
Аттестация: экзамен	36	-	36	-	ПК-3; ПК-4; ДПК-1; ДПК-4

4.2 Содержание и структура разделов учебного модуля УЭМ 1 «Менеджмент высшей школы».

Раздел 1 Современный вуз: проблемы и тенденции развития.

Характеристика общих тенденций в высшем образовании. Основные требования к современной системе высшего образования. Современный вуз и его функции: образовательная, научно-исследовательская, воспитательная. Проблемы управления вузом в современном социально-экономическом контексте. Изменение основных функций вуза в условиях рыночных отношений. Концепция предпринимательского университета. Университетские комплексы как открытые образовательные системы. Тенденции демократизации и автономизации вуза. Переход вуза на новые организационно-правовые формы. Тенденции регионализации, интернационализации и глобализации высшего образования. Этапы интернационализации высшего образования. Различия в образовательных традициях азиатских и европейских стран. Уровни развития интернационализации высшего образования. Экспорт образовательных услуг.

Основные понятия:

Демократизация вуза, автономизация высшего образования, интернационализация и глобализация высшего образования.

Раздел 2 Стратегическое управление вузом.

Становление стратегического менеджмента. Сущность стратегии развития вуза. Основные подходы к стратегическому управлению вузом организацией. Праксиологические основания стратегического менеджмента. Организационная интеракция как фактор развития вуза. Фазы стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды вуза (SWOT, PEST). Стратегическое планирование. Классификация стратегий. Критерии эффективной стратегии. Выбор стратегии развития вуза. Лидерство в системе стратегического управления вузом.

Основные понятия:

стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Раздел 3 Проектная парадигма организации образовательного процесса в современном вузе.

Учебно-нормативная база образовательного процесса. Государственный стандарт. Основная образовательная программа. Учебный план. Особенности организации образовательного процесса в вузе при переходе на многоуровневую систему образования. Система консультирования студентов. Институт тьюторства. Сущность понятия «проектная парадигма». Особенности проектной организации образовательного процесса. Формы и технологии проектной организации образовательного процесса в вузе.

Организационное и ресурсное сопровождение образовательного процесса.

Основные понятия:

образовательный стандарт, основная образовательная программа, многоуровневая система высшего образования, тьютор.

Содержание и структура разделов учебного модуля УЭМ 2 «Образовательный менеджмент дополнительного образования».

Раздел 1 *Сущность непрерывного образования.*

Система образования РФ: понятие, содержание, структура. Характеристика системы профессионального образования РФ. Непрерывное профессиональное образование: сущность, структура, принципы, основные понятия. Компоненты структуры непрерывного профессионального образования. Классификация профессий. Становление педагогической профессии, ее роль, особенности и функции. Профессионально-педагогическое образование. Характеристика системы непрерывного профессионально-педагогического образования: сущность, структура, содержание, принципы, основные понятия. Общие требования к образованности педагога профессионального обучения. Требования к психолого-педагогической подготовке педагога профессионального обучения. Личностные качества педагога профессионального обучения и типы их классификаций. Критерии профессиональной пригодности и непригодности. Профессиональные деформации личности педагога: причины образования, типы, возможности предупреждения и способы преодоления. Деятельность. Профессионально-педагогическая деятельность, ее структура и содержание. Стили профессионально-педагогической деятельности. Профессионализм педагога профессионального обучения. Профессиональная карьера. Современные реформы в системе образования. Болонский процесс (история, принципы, основные положения). Профессионализм педагога профессионального обучения. Критерии пригодности к профессионально-педагогической деятельности. Роль деформаций личности педагога в профессионально-педагогической деятельности. Послевузовское профессиональное образование (компоненты, структура). Двухуровневая система обучения (бакалавр-магистр). Типы профессиональных учебных заведений, их особенности. Педагогическая культура педагога профессиональной школы, ее базовые компоненты. Пути и способы повышения педагогической культуры. Специфика профессионально-педагогического образования. Профессионально-педагогическая деятельность, ее цель. Новые образовательные стандарты и Закон об образовании 2013г. (основные положения, характеристики, комментарии, отзывы). Формы получения образования в РФ. Дистанционное образование (вопросы теории и практики). Заочное и дистанционное образование. Актуальные проблемы развития дистанционного образования в Российской Федерации и странах СНГ.

Раздел 2 *Теоретические основы и технологии обучения взрослых.*

Андрагогика как наука и область практической деятельности. Андрагогика как область социальной практики. Предмет андрагогики. Методы исследования. Место андрагогики в системе человекознания. Педагогика, психология, акмеология и андрагогика.

Ретроспективный анализ развития андрагогики в России и за рубежом. Из истории развития теории и практики образования взрослых и андрагогики. Личность в истории андрагогики. Научные школы в андрагогике. Интерпретация понятий, раскрывающих современные смыслы и ценности образования взрослых. Государственная политика Российской Федерации в области образования взрослых.

Правовые аспекты образования взрослых. Международные тенденции в образовании взрослых. Система непрерывного образования. Функции образования в жизнедеятельности взрослых. Андрагогические основы профессионального развития личности. Особенности образования социально незащищенных групп взрослого населения. Андрагогический потенциал неформального образования (народные университеты, семейное образование в России, образовательно-просветительские возможности досуга

Возрастные особенности взрослых учащихся. Обучающийся как субъект образования. Структура субъекта образования. Составляющие сознания: потребности, способности, нормы. Жизнедеятельность субъекта. Функции образования в жизнедеятельности.

Образовательный процесс организации. Понятие образовательного процесса. Особенности и закономерности образовательного процесса в работе со взрослыми. Единство и целостность воспитания, обучения, развития в образовательном процессе. Принципы и методы работы со взрослыми. Обучение взрослых: основные организационные формы и технологии. Адаптивные системы образования взрослых Модульное обучение как технология и форма образования взрослых. Возможности дистанционных технологий в образовании взрослых Сайты образовательных учреждений и организаций как форма получения информации для обучения взрослых. Система повышения квалификации и подготовки учителей в Интернете. Бизнес-школы в дополнительном профессиональном образовании. Технология самоопределения в профессиональной деятельности Демократизация образовательных технологий в профессиональном образовании взрослых.

Особенности деятельности. Позиция преподавателя в условиях образования взрослых. Мыслетехника, коммуникация, рефлексия. Профессиональная квалификация.

Раздел 3 *Психолого-педагогические основы менеджмента дополнительного образования.*

Государственный характер дополнительного образования и дополнительного профессионального образования, его место в системе образования РФ. Цели, задачи и принципы национальной системы профессионального образования и повышения квалификации. Законодательное нормативное обеспечение профессионального образования и повышения квалификации. Структура, организация, содержание деятельности учреждения профессионального образования и повышения квалификации. Учебно-программная документация учреждения.

Порядок комплектования учебных групп. Организация образовательного процесса в учреждении профессионального образования и повышения квалификации. Штаты учреждения профессионального образования и повышения квалификации. Имущество и финансирование учреждения. Сущность, цель и принципы научного управления учреждением. Состав и содержание управленческих функций. Имидж руководителя учреждения. Повышение квалификации педагогических работников профессионального образования и повышения квалификации в организации. Управление процессом самообразования педагогов учреждений. Порядок проведения аттестации педагогических работников. Сущность, задачи и принципы планирования. Виды и формы планирования работы в учреждении. Годовой план работы учреждения. Программа развития как долгосрочный прогноз деятельности учреждения. Сущность, значение и принципы контроля в учреждении профессионального образования и повышения квалификации. Контроль как система управления учреждением. Виды контроля, их характеристика. Организация процедуры контроля в организации.

4.3 Организация изучения учебного модуля.

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля с учетом использования в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий представлены в *Приложении А*.

5. Контроль и оценка качества учебного модуля

Оценка качества освоения модуля осуществляется с использованием фонда оценочных средств, разработанного для данного модуля, в соответствии с положением «Об организации учебного процесса по основным образовательным программам высшего профессионального образования».

Содержание контроля и их график отражены в технологической карте учебного модуля (*Приложение Б*), фонде оценочных средств (*Приложение С*).

Для оценки качества освоения модуля используются следующие формы контроля:

1. *текущий* – оценка деятельности студента на семинарских и практических занятиях и выполнения заданий для самостоятельной работы;
2. *итоговый по учебному элементу (промежуточная аттестация)* – оценка освоения содержания учебного элемента;
3. *семестровый по модулю (промежуточная аттестация)* – осуществляется посредством учёта суммарных баллов за весь период освоения модуля и экзамена.

Содержание видов контроля и их график отражены в технологической карте учебного модуля (*Приложение Б*).

Технологическая карта модуля с оценкой различных видов учебной деятельности по этапам контроля приведена в приложении Б.

Максимально количество баллов, которые может набрать магистрант за время изучения модуля равно 300 баллам.

270-314 (удовлетворительно)

315-404 (хорошо)

405-450 (отлично)

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного модуля.

Представлено картой учебно-методического обеспечения (*Приложение В*)

6.1 Основная литература:

1. Певзнер, М. Н. Корпоративная педагогика: учеб. пособие для вузов / М.Н.Певзнер, О. Грауманн, П.А.Петряков; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2010. - 457с.

2. Певзнер, М.Н., Ширин, А.Г. и др. Образовательный менеджмент: Учебное пособие для магистратуры по направлению Педагогика (с грифом УМО). – В. Новгород: НовГУ.. – 2010. – 444с.

3. Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / Иванов Е.В., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Федотова Г.А., Шерайзина Р.М., Ширин А.Г. / сост. и общ. Ред. Иванова Е.В., Певзнера М.Н. – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2010. – 411 с.

4. Образовательный менеджмент: управление образованием или управление посредством образования: монография / М.Н. Певзнер, Е.В. Иванов, Е.Ю. Игнатьева, П.А. Петряков, Г.А. Федотова, Р.М. Шерайзина, А.Г. Ширин / сост. и общ. Ред. Е.В. Иванова, М.Н. Певзнера. – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2010. – 415 с.

5. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учебник / авт. Кол. В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер, А.Г.Ширин и др.) – Днепропетровск: Изд-во ДМУ, 2012. – 528 с.

6. Менеджмент многообразия: учебное пособие / М. Н. Певзнер, П. А. Петряков, И. А. Донина, В. В. Стадник, У. Альгермиссен – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2017. – 451 с.

6.2 Дополнительная литература:

1. Стратегический менеджмент вуза: Учебное пособие / под. ред. А. Л. Гаврикова. // Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования» - М.: Новый учебник. 2004. – 400 с.

2. Управление качеством высшего образования: теория, методология, организация, практика. Т.3.. -СПб.; Кострома, 2005. - 317с.

3. Захаревич, В., Попов В. и др. Международная аккредитация образовательных программ. Высшее образование в России. №5, 2005. С. 3-8.

4. Рублева, Л. Многоуровневая система подготовки. Высшее образование в России. №5, 2005. С. 56-59.

5. Ситникова, М. Система непрерывного повышения квалификации преподавателей. Высшее образование в России. №6, 2005. С. 49-53.

6. Воронина Е., Корчагин Е. и др. Система многоступенчатой профессиональной подготовки. Высшее образование в России. №5, 2005. С. 158-161.

7. Трайнев, В. А. Учебные деловые игры в педагогике, экономике, менеджменте, управлении, маркетинге, социологии, психологии: методология и практика проведения: учеб. Пособие. 2005. 305с.

8. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления : крат. курс лекций. Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС. 2008. 225с.

9. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. Изд. центр ЕАОИ. 2009. 311с.

7. Материально-техническое обеспечение учебного модуля

Для обеспечения данного модуля имеется:

- оборудованные классы (ауд. 204, ауд. 205), компетентностный центр;
- технические средства обучения: видеоманитофон, мультимедийный портативный переносной проектор, экран, 2 ноутбука, видеокамера, 2 фотоаппарата;
- кабинет для самостоятельной работы магистрантов и аспирантов: 3 компьютера, копировальный аппарат, литература);
- библиотека с читальным залом (ИНПО 1 этаж).

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля «Образовательный менеджмент высшего и дополнительного образования».

Методические рекомендации по организации изучения УЭМ 1 «Менеджмент высшей школы».

Методические рекомендации к лекционным занятиям

Лекция 1. (2 часа) Проблемная лекция – презентация «Современный вуз: факторы развития современного общества в контексте модернизации образования» Новые «вызовы» современного общества. Новые «вызовы» высшему образованию. Методологические установки управленческой деятельности в современном вузе. Уровни взаимодействия высшего образования и общества. Направления научных исследований в области образовательного менеджмента вуза.

Лекция 2. (2 часа) Лекция – практикум «Стратегическое управление вузом». Исторические предпосылки возникновения понятия «стратегия». Основные характеристики понятия «стратегия». Факторы, влияющие на выбор стратегии вуза. Стратегическое управление вузом. Сравнительные характеристики стратегического и обычного управления. Стратегические цели, имидж и миссия вуза.

Лекция 3. (2 часа) Лекция – рефлексивный диалог «Проектная парадигма организации образовательного процесса в современном вузе». Опыт проектной деятельности в НовГУ имени Ярослава Мудрого. Образовательные процессы в вузе: сравнительные характеристики в контексте знаниевой и проектной парадигмы. Характеристики продуктивного и проектного обучения. Особенности проектной деятельности. Вуз как обучающая организация. Интеграция компетентностного и синергетического подходов как методологическая основа проектного обучения в вузе. Поколение «Z» и стили обучения.

Методические рекомендации к практическим занятиям.

Практические занятия в рамках изучения УЭМ 1 «Менеджмент высшей школы» включают:

1. ***Круглый стол***, который предполагает обсуждение форм интернационализации высшего образования в НовГУ: выявление, отбор и решение проблем; описание опыта интернационализации в НовГУ им. Ярослава Мудрого; работа с информацией, имеющейся на сайте университета, сравнение ее с информацией по данной теме на сайтах других университетов. Аргументирование своей точки зрения. Навыки групповой работы: слушание и понимание других. Этапы занятия следующие: вводное

слово преподавателя; анализ и обсуждение информации по теме, имеющейся в учебниках «Образовательный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Менеджмент и организационное развитие вуза», на сайте НовГУ; обсуждение; обобщение, презентация результатов обсуждения на круглом столе; подведение итогов преподавателем.

2. **Семинар-практикум.** Реализует идею Д. А. Дистервега, что «изучение, то есть обдумывание, обследование, исследование всегда должно идти об руку с обучением и упражнениями для того, чтобы достичь действительного успеха в образовании». Семинар – практикум позволяет студентам думать, исследовать, доказывать, опираясь на решение практических задач. Открывать новое. Семинар – практикум – это интеллектуальное, коммуникативное поле, где формируется психолого – педагогическая культура студентов (убеждения, переживания, представления и влияние).

3. **Мастерская.** Обеспечивает овладение студентами умений рефлексивной оценки опыта разработки стратегии развития НовГУ для разработки проекта стратегического плана развития своей образовательной организации. В ходе проведения мастерской организуется участие студентов в игре «Дебаты», рефлексивном круге, мастерской будущего.

4. **Ролевая игра** - это метод, при котором в процессе обучения управлению образовательным процессом в вузе участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации учебного процесса в вузе черты поведения с помощью других и самостоятельно. Критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании.

5. **Деловая игра.** В ходе деловой игры осуществляется поиск оптимального решения коллективной и индивидуальной подготовки к аккредитации вуза. Отличительной чертой деловой игры являются: поведенческая коммуникация; коллективное, групповое взаимодействие; сложность и взаимозависимость решаемых задач; многофункциональность.

Практическое занятие № 1 (4 часа) «Формы интернационализации высшего образования в НовГУ».

Технология: Круглый стол.

Структура и содержание:

1. Ознакомьтесь с типологией интернационализированных учебных планов, предлагаемой Центром исследования проблем образования и инноваций (Гаага, Нидерланды). Какие из представленных планов являются наиболее продуктивными для реализации идей Болонского процесса? Какие из них реализуются в Вашем университете и на Вашем факультете? В реализации каких из них Вы принимаете непосредственное участие?

2. Сравните различные концепции диалога культур (Л. М. Бахтин, В. С. Библер, Л. М. Лузина). Приведите аргументы в пользу рассмотрения диалога

культур в качестве философско – методологического основания интернационализации высшего образования. Раскройте возможности билингвального образования как одного из средств интернационализации высшего образования.

3. Проанализируйте формы международного сотрудничества и интернационализации высшего образования, получившие распространение в российских вузах. Приведите примеры наиболее успешного сотрудничества в Вашем вузе.

4. В чем состоят особенности международных образовательных программ? Возьмите интервью у руководителя одной из таких программ в вузе, в котором Вы обучаетесь. Выявите сильные и слабые стороны данной программы.

Практическое занятие № 2 (4 часа). «Интернационализация и глобализация высшего образования».

Технология: Семинар – практикум

Структура и содержание:

1. Сравните определение глобализации и интернационализации в различных источниках. Можно ли рассматривать эти понятия как идентичные.

2. Проанализируйте следующую ситуацию:

На заседании ректората разгорелась дискуссия о перспективах обучения иностранных студентов. Проректор по международной деятельности настаивал на увеличении количества иностранных студентов в университете. По его мнению, рост числа иностранных студентов является свидетельством конкурентоспособности отечественной высшей школы, повышения международного престижа университета, формирования позитивного имиджа как внутри страны, так и за рубежом. В стратегическом плане обучение иностранных студентов укрепляет и защищает геополитические интересы страны, расширяет сферы его влияния за рубежом. Для университета это создает дополнительные возможности для поликультурного воспитания студентов, их межкультурной коммуникации, воспитания их в духе толерантности. В этой связи проректор по международной деятельности предлагал увеличить количество мест в общежитии, создать более комфортные условия для проживания, учебы и досуга. Высказанные предложения встретили крайне негативную реакцию проректора по учебной работе, который посчитал преждевременным увеличивать количество иностранных студентов в университете, поскольку их пребывание не приносит ощутимой материальной прибыли, а только создает множество дополнительных проблем, связанных с обеспечением безопасности, возникновением конфликтов на межнациональной и межкультурной почве, с их участием в различного рода правонарушениях. Кроме того, выделение дополнительных мест в общежитии для иностранцев существенно ущемляет интересы

российских студентов, потребность которых в получении места в общежитии систематически не удовлетворяется. Ректор внимательно выслушал доводы двух своих заместителей и вступил в дискуссию...

Ответьте на вопросы: нужны ли российскому вузу иностранные студенты? Приносят ли они ему реальную пользу? Какую позицию Вы заняли бы на месте руководителя университета?

Практическое занятие № 3 (6 часов). «Выбор стратегии развития вуза»

Технология: Мастерская.

Структура и содержание:

Оборудование:

1. Рабочие тетради.
2. Слайды «Миссия вуза».

Цель: разработать проект стратегического плана развития своего вуза.

Задачи:

1. Осмыслить такие категории, как «план, программа, паттерн», «критерии эффективной стратегии», «группы влияния», «типология стратегий развития вуза».

2. Уметь применять знания о технологиях выбора стратегии развития вуза при ее моделировании.

3. Сформировать умения рефлексивной оценки разработанных стратегий – планов.

Сценарий:

Вступительное слово ведущего.

Согласование в целях и задачах мастерской 10 мин.

Игра «Дебаты». Обсуждение различных видов стратегий, выявление их сильных и слабых сторон 1 час 50 мин.

Рефлексивный круг. Рефлексивная оценка миссий, разработанных слушателями

Мастерская будущего. «Выбор стратегии и разработка стратегического плана». Фаза критики (проблемные поля вуза). Фаза фантазии (идеальный образ). Фаза выбора (выбор стратегии). Фаза реализации 1 час 50 мин.

Подведение итогов мастерской. 10 мин.

Домашнее задание: разработать план работы руководителя вуза по реализации стратегии его развития.

Практическое занятие № 4 (4 часа). «Учебно – нормативная база образовательного процесса»

Технология: семинар – практикум

Структура и содержание:

1. Образовательный стандарт магистратуры направления «Педагогическое образование», его отражение в образовательных и рабочих программах.

2. Профессиональные стандарты «Педагог» и «Педагог – профессионального обучения», его отражение в образовательных и рабочих программах.

3. Фонд оценочных средств: цель, задачи, структура.

4. Обоснуйте реализуемость компетенций, сформированных в ФОСе, в процессе обучения по модулю «Образовательный менеджмент вуза»

5. Учебный план, расписание, их предназначение.

6. Ваши предложения по корректировке учебно – нормативной базы образовательного процесса в контексте проектной парадигмы.

Практическое занятие № 5 (6 часов) «Общественно – государственные механизмы управления в вузе»

Технология: Ролевая игра

Структура и содержание:

Цель: Разработать раздел стратегии развития вуза «Общественно – государственное управление вузом»

1. Разъяснение целей и задач ролевой игры. Самоопределение по группам (ученый совет, попечительский совет, студенческая дума)

2. Разработка в группах. Выбор проблемы или ситуации для обсуждения. Определение ролей. Имитация конкретной ситуации. Определение критериев рефлексивной оценки реалистичности исполнения ролей.

3. Пленум. Имитация разработки определенного аспекта стратегии развития вуза. Рефлексивный анализ.

Практическое занятие № 6 (6 часов). «Аккредитация вуза».

Технология: деловая игра

Структура и содержание:

1. Вступительное слово ведущей. Работа со слайдами по основным категориям темы дня. Постановка проблемы. Краткое содержание и технология деловой игры.

Цель и задачи:

Цель: осмысление и самоопределение студентов в процессе аккредитации вуза.

Задачи:

1. Осмысление процедуры и функций аккредитации вуза.

2. Подготовка к аккредитации. Дорожная карта аккредитации.

3. Участие в процедуре проведения аккредитации.

4. Международная аккредитация программ: технология, проблемы

Содержание и технологии:

- мозговой штурм на тему «Внешние и внутренние источники информации для проведения аккредитации»

- работа в малых группах «Об анализе источников информации к составлению программы (плана) аккредитации»

-Пленум. Представление результатов групповой работы. Рефлексивный круг.

Методические рекомендации по изучению материала, выносимого на самостоятельную работу студентов.

Самостоятельную аудиторную работу студентов планируется использовать для консультаций, связанных с применением конкретных технологий работы по управлению вузом. В процессе самостоятельной работы и консультаций преподавателя студенты поэтапно осваивают различные технологии управления вузом. Результатом самостоятельной работы станет изучение административных, экономических, социально-психологических методов управления персоналом на основе теоретического материала и самостоятельно проведенных исследований, итоговым контролем по учебному модулю «Менеджмент высшей школы» является подготовка студентами реферата, доклада-презентации и контрольной работы по различным аспектам работы с кадрами в организации. Особое внимание в процессе самостоятельной работы уделяется изучению магистрантами особенностей управления вузом.

Задания и рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работе студента

№	Вид самостоятельной работы	Форма представления результатов	Часы
1.	Реферат по одной из предложенных тем	письменно	44
2.	Контрольная работа	письменно	34
3.	Презентация по одной из предложенных тем	Устно (сопровождение в электронном виде)	30
ИТОГО:			108

Методические рекомендации по организации изучения УЭМ 2 «Образовательный менеджмент в организации дополнительного образования».

Методические рекомендации к лекционным занятиям

Лекция 1. (2 часа) Проблемная лекция – презентация «Непрерывное образование: историко-теоретический анализ». Непрерывное профессиональное образование: сущность, структура, принципы, основные понятия. Компоненты структуры непрерывного профессионального образования. Классификация профессий. Становление педагогической профессии, ее роль, особенности и функции. Профессионально-педагогическое образование. Характеристика системы непрерывного

профессионально-педагогического образования: сущность, структура, содержание, принципы, основные понятия. Общие требования к образованности педагога профессионального обучения. Требования к психолого-педагогической подготовке педагога профессионального обучения. Личностные качества педагога профессионального обучения и типы их классификаций. Критерии профессиональной пригодности и непригодности. Профессиональные деформации личности педагога: причины образования, типы, возможности предупреждения и способы преодоления. Деятельность. Профессионально-педагогическая деятельность, ее структура и содержание.

Лекция 2. (2 часа) *Лекция-презентация в диалоговом режиме «Теоретические основы и технологии обучения взрослых».* Андрагогика как наука и область практической деятельности. Андрагогика как область социальной практики. Предмет андрагогики. Государственная политика Российской Федерации в области образования взрослых. Правовые аспекты образования взрослых. Международные тенденции в образовании взрослых. Система непрерывного образования. Функции образования в жизнедеятельности взрослых. Андрагогические основы профессионального развития личности. Возрастные особенности взрослых учащихся. Адаптивные системы образования взрослых.

Лекция 3. (2 часа) *Лекция-дискуссия «Психолого-педагогические основы менеджмента дополнительного образования».*

Цели, задачи и принципы национальной системы профессионального образования и повышения квалификации. Структура, организация, содержание деятельности учреждения профессионального образования и повышения квалификации. Повышение квалификации педагогических работников профессионального образования и повышения квалификации. Управление процессом самообразования педагогов учреждений. Порядок проведения аттестации педагогических работников.

Методические рекомендации к практическим занятиям.

Практические занятия в рамках изучения УЭМ 2 «Образовательный менеджмент в организации профессионального образования и повышения квалификации» включают.

1. *CaseStudy (кейс – стади)* предполагает анализ конкретных учебных ситуаций и совершенствование навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы. Использование метода происходит в соответствии со следующими этапами: ознакомление студентов с текстом кейса; анализ кейса; организация обсуждения кейса,

дискуссии, презентации; оценивание участников дискуссии; подведение итогов дискуссии.

2. *Семинар-дискуссия* строится на основе живого творческого обсуждения, товарищеской дискуссии по рассматриваемой тематике. Активной формой семинара является дискуссия. Дискуссия - это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы, предполагающей альтернативные ответы. Семинар-дискуссия позволяет активизировать познавательную и эмоциональную деятельность студентов, раскрывать их творческий потенциал.

3. *Деловая игра* - способ воспроизведения некоей профессиональной ситуации и деятельности человека в ней в ее существенных компонентах. Игра воспроизводит взятые из действительности ситуации, что позволяет студентам проявить свои способности в условиях, максимально приближенным к профессиональным.

4. *Пресс – конференция* одна из форм нетрадиционного практического занятия, имитирующего проходящие в жизни пресс-конференции. Они способствуют формированию активной личности, обладающей не только определенным запасом знаний, но и умением получать их самостоятельно. Пресс-конференцию проводится с целью изучения нового или обобщения и закрепления изученного материала.

Практическое занятие №1 (8 часов) «Методологические основы непрерывного образования».

Технология: Семинар-дискуссия

Структура и содержание:

1. Как бы вы сформулировали основные цели, функции и роль образования в жизни общества и индивида, характерные для периода до 1960-х годов?

2. Сформулируете основные цели, функции и роль образования в наши дни и в перспективе?

3. В чем, на ваш взгляд, заключается основное отличие роли образования в настоящее время от его роли в прошлом?

4. Как вы сформулируете концепцию непрерывного образования человека в течение всей его жизни?

5. Какие предпосылки, на ваш взгляд, оказывают решающее влияние на развитие образования?

Практическое занятие №2 (6 часов) «Модель деятельности преподавателя - андрагога в развивающейся организации».

Технология: Пресс - конференция.

Структура и содержание:

4. Кто такой взрослый человек? Каковы его отличительные черты? В чем различия между взрослым и невзрослым обучающимся?

5. Каков основной принцип действий обучающихся и обучающихся в

андрагогической модели обучения?

6. Какова основная характеристика обучающегося взрослого, требующая применения андрагогических принципов обучения?

7. Составьте сравнительную таблицу принципов обучения в соответствии с педагогической и андрагогической моделями обучения по основным параметрам.

Практическое занятие № 3 (6 часов) «Дидактическая деятельность педагога дополнительного образования: сущность, функции, структура, содержание».

Технология: Деловая игра

Структура и содержание:

1. Каковы главные отличия деятельности, роли, функций преподавателя - андрагога от преподавателя - педагога?

2. Назовите функции, виды деятельности преподавателя?

3. Какова связь технологии обучения с целями обучения и особенностями обучающихся, а также с характером содержания обучения?

4. Какова связь между целями обучения, особенностями обучающихся, характером содержания обучения, технологией обучения и формами проведения конкретных занятий?

5. Сведите в одну таблицу основные умения, навыки, знания, качества и ценностные ориентации преподавателя - андрагога. Попытайтесь найти соответствие между ними (для того, чтобы что-то сделать, надо уметь то-то, иметь такие-то навыки, знания, качества и ориентации)?

6. Исходя из целей обучения взрослых, их особенностей, какие еще умения, знания, навыки, качества и ориентации, преподавателя - андрагога Вы можете назвать?

Практическое занятие № 4 (4 часа) «Обучение и переобучение персонала».

Технология: CaseStudy (кейс – стади)

Структура и содержание:

1. Организация обучения персонала: цели, задачи, формы.

2. Внутрикorporативное обучение в организациях сферы образования

Практическое занятие № 5 (6 часов) «Технологии разработки образовательных программ, учебных планов дополнительного образования и повышения квалификации».

Технология: Семинар-дискуссия.

Структура и содержание:

1. Требования к основным образовательным программам учреждений дополнительного образования и повышения квалификации.

2. Последовательность процедур разработки программы

3. Организационная структура основной образовательной программы.

Методические рекомендации по изучению материала, выносимого на самостоятельную работу студентов.

Самостоятельная работа - свободная по выбору, внутренне мотивированная деятельность студента, предполагающая осознание цели этой деятельности, придание ей личностного смысла, принятие задачи, выполнение системы действий. Цель самостоятельной работы: развитие в магистрантах: способностей накапливать, обрабатывать, интегрировать профессиональную информацию, эффективно использовать ее в практической и профессионально-исследовательской деятельности, готового к постоянному профессиональному росту в смежных областях деятельности (психология, педагогика, менеджмент), социальной и профессиональной мобильности. Задания для самостоятельной работы студентов включают следующие виды деятельности: контрольная работа, реферат по одной из предложенных тем, презентация по одной из предложенных тем.

Студенты заочной формы обучения выполняют такие же задания самостоятельные работы, как и студенты дневной формы обучения.

Задания и рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работе студента.

№	Вид самостоятельной работы	Форма представления результатов
1.	Реферат по одной из предложенных тем	письменно
2.	Контрольная работа	письменно
3.	Презентация по одной из предложенных тем	Устно (сопровождение в электронном виде)

**Технологическая карта учебного модуля
«Образовательный менеджмент высшего и дополнительного
образования»
семестр 2, ЗЕТ 9, академических часов 324, баллов рейтинга 450.**

№ и наименование раздела учебного модуля	№ нед. сем.	Трудоемкость, ак. час.				Форма текущего контроля
		Аудит. занятия				
		Ле к	ПЗ	АСР	СРС	
УЭМ 1 Менеджмент высшей школы. 2 сем.						
1.1. Современный вуз: проблемы и тенденции развития.		2	4	2	20	Реферат
1.2 Стратегическое управление вузом.		2	4	2	24	Контрольная работа
1.3 Проектная парадигма организация образовательного процесса в современном вузе		2	4	2	34	
1.4 Мастерская «Выбор стратегии развития вуза».		-	6	-	10	Презентация
1.5 Ролевая игра «Общественно – государственные механизмы управления в вузе».		-	6	-	10	
1.6 Деловая игра «Аккредитация вуза»		-	6	-	10	
Всего по учебному элементу УЭМ 1		6	30	6	108	
УЭМ 2 Образовательный менеджмент дополнительного образования 2 сем.						
2.1. Сущность непрерывного образования.		2	2	-	28	Реферат
2.2 .Теоретические основы и технологии обучения взрослых.		2	4	-	40	Контрольная работа
2.3 .Психолого-педагогические основы менеджмента профессионального образования и повышения квалификации.		2	4	-	40	Презентация
Всего по учебному элементу УЭМ 2		6	30	-	108	
Экзамен		36				

Карта учебно-методического обеспечения

Модуль «Образовательный менеджмент высшего и дополнительного образования»

Направление – 44.04.01 – «Педагогическое образование», профиль «Образовательный менеджмент»

Форма обучения – очная/заочная

Курс – 1, семестр – 2

Часов: всего – 324, лекций – 12, практ. зан. – 60, СРС ауд. В т.ч. – 12, СРС – 252 (в том числе экзамен – 36).

Выпускающая кафедра «ППО и СУ»

Таблица 1 Обеспечение учебного модуля учебными изданиями

№ п/п	Библиографическое описание издания	Кол-во экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
Учебники и учебные пособия			
1.	Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / Иванов Е.В., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Федотова Г.А., Шерайзина Р.М., Ширин А.Г. / сост. и общ. Ред. Иванова Е.В., Певзнера М.Н. – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2010. – 411 с.	5	
2.	Образовательный менеджмент: управление образованием или управление посредством образования: монография / М.Н. Певзнер, Е.В. Иванов, Е.Ю. Игнатъева, П.А. Петряков, Г.А. Федотова, Р.М. Шерайзина, А.Г. Ширин / сост. и общ. Ред. Е.В. Иванова, М.Н. Певзнера. – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2010. – 415 с.	10	
3.	М.Н.Певзнер, П.А.Петряков Образовательный менеджмент вуза в России и за рубежом: теоретические основы и опыт реализации : монография. НовГУ. 2015с., 363с. https://novsu.bibliotech.ru/Reader/BookPreview/-2130	5	
4.	Трайнев В. А. Учебные деловые игры в педагогике, экономике, менеджменте, управлении, маркетинге, социологии, психологии : методология и практика проведения : учеб. Пособие. 2005. 305с. https://novsu.bibliotech.ru/Reader/Book/665		+
5.	Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учебник / авт. Кол. В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н. Певзнер, А.Г.Ширин и др.) – Днепропетровск: Изд-во ДМУ, 2012. – 528 с.	10	+
6.	Образовательный менеджмент: управление образованием или управление посредством	10	

	образования: монография / М. Н. Певзнер, Е. В. Иванов, Е. Ю. Игнатъева, П. А. Петряков, Г. А. Федотова, Р. М. Шерайзина, А. Г. Ширин / сост. и общ. ред. Е. В. Иванова, М. Н. Певзнера. – Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2010. – 415 с.		
7.	Стратегический менеджмент вуза: Учебное пособие / под. ред. А. Л. Гаврикова. // Серия «Библиотеки Федеральной программы развития образования» - М.: Новый учебник. 2004. – 400 с.	10	
Учебно-методические издания			
1.	Шерайзина Р.М., Доница И.А., Образовательный менеджмент высшего и дополнительного образования Рабочая программа. 2017г.	1	http://www.novsu.ru/doc

Таблица 2 Информационное обеспечение модуля

Название программного продукта, интернет - ресурса	Электронный адрес	Примечание
1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"	http://ivo.garant.ru/#/document/70291362:1	
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года	http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/	
3. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)	http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/	
4. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)	http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/	

Таблица 3 Дополнительная литература

№ п/п	Библиографическое описание издания	Кол-во экз. в библиот. НовГУ	Наличие в ЭБС
1.	Лясников Н. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов	2	

/ Н. В. Лясников, М. Н. Дудин ; Ин-т междунар. соц.-гуманит. связей. - М. :КноРус, 2012. - 252, с.		
--	--	--

	гуманит. связей. - М. :КноРус, 2012. - 252, с.		
2.	Крымов С. М. Стратегический менеджмент : учеб.пособие для вузов / С. М. Крымов. - М. : Академия, 2011. - 205с.	2	
3.	Стратегический менеджмент : учеб.для вузов / Н. А. Казакова [и др.] ; под. ред. Н. А. Казаковой. - М. : Инфра-М, 2014. - 318с.	3	
4.	Куракина Л. Ю. Организация труда персонала : учеб.пособие / Л. Ю. Куракина ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. - 2-е изд., испр. и доп. - Великий Новгород, 2012. - 334с.	2	
5.	Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учеб.для вузов / Ю. Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-Дана, 1999,2000,2009,2014, 2016. - 486с.	13	
6.	Организационное поведение : учеб.и практикум для вузов / авт. коллектив С. А. Барков [и др.] ; под ред. С. А. Баркова ; МГУ им. М. В. Ломоносова. - М. :Юрайт, 2015. - 452с.	2	
7.	Резник С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учеб.пособие для вузов / С. Д. Резник, И. А. Игошина, О. И. Шестернина ; М-во образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2014. - 319с.	3	

Действительно для учебного года 2017/2018
 Зав. Кафедрой ППОиСУ Р.М.Шерайзина
 подпись Р.М.Шерайзина И.О.Фамилия
 20.11.17 г.
 СОГЛАСОВАНО с НБ НовГУ:
 Зав. библиотекой ИНПО Л.Ф.Ломоносова 3
 Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого
 Читальный зал

Трудоемкость учебного модуля**Заочная форма обучения**

Учебная работа (УР)	Всего	Распределение по семестрам			Коды формируемых компетенций
		1	2	3	
Трудоемкость модуля в зачетных единицах (ЗЕ)	9		9	-	ПК-3; ПК-4; ДПК-1; ДПК-4
Распределение трудоемкости по видам УР в академических часах (АЧ)	324	-	324	-	
1) УЭМ1 Образовательный менеджмент высшей школы					ПК-3; ПК-4; ДПК-1; ДПК-4
- лекции	6	-	6	-	
- практические занятия (семинары)	30	-	30	-	
- лабораторные работы	-	-	-	-	
- аудит.срс, в т.ч.	6	-	6	-	
- внеаудит. срс	108	-	108	-	
2) УЭМ2 Образовательный менеджмент в организации дополнительного образования.					ПК-3; ПК-4; ПК-13; ПК-16
- лекции	6	-	6	-	
- практические занятия (семинары)	30	-	30	-	
- лабораторные работы	-	-	-	-	
- аудит.срс, в т.ч.	6	-	6	-	
- внеаудит. срс	108	-	108	-	
Аттестация: экзамен		-	36	-	

7.		
8.		
9.	Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: Практ. курс: Учеб. пособие для вузов. - М.: Академия, 2008. - 286с.	2
10.	Егоршин, А.П. Организация труда персонала : Учеб.для вуза. - М.: Инфра-М, 2009. - 318с.	21
11.	Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: Учебник. - М.: Магистр, 2008. - 459с.	8
12.	Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Гос. ун-т упр. - 2-е изд., перераб.и доп. - М. : Инфра-М, 2009. - 445с.	13
13.	Камынина, Н.Н. Менеджмент и лидерство: Учебник: Для высш. проф. образования / Авт.:Соловьева А.В.и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 527 с.	11
14.	Основы андрагогики: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Колесникова И.А., Марон А.Е., Тонконогая Е.П. и др.: Под ред. И.А.Колесниковой. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 240 с.	10
15.	Стратегический менеджмент вуза // Учебное пособие. Под ред. А.Л.Гаврикова. Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования». – М.: ИД Новый учебник. 2004. – 400 с.	19
16.	Митина А.М. дополнительное образование взрослых за рубежом: концептуальное становление и развитие. – М.: Наука, 2004. – 303 с.	1

Таблица 2 Обеспечение модуля учебно-методическими изданиями

№ п/п	Библиографическое описание издания	Электронный адрес
1.	Донина И.А., Певзнер М.Н., Ширин А.Г. Образовательный менеджмент высшего и дополнительного профессионального образования. Рабочая программа.	http://www.novsu.ru/doc

Действительно для учебного года 2018 / 2019

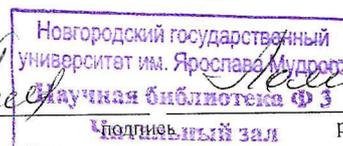
Зав.кафедрой ППОиСУ Р. М. Шерайзина

ина

25 мая 2018 г.

СОГЛАСОВАНО:

НБ НовГУ



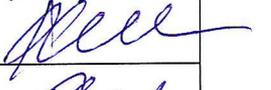
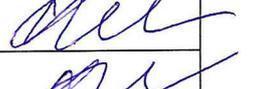
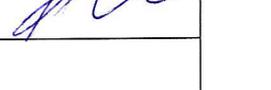
расшифровка

Де

Действительно для учебного года

Действительно для учебного года

Лист внесения изменений

№ п/п	Номер и дата распорядительного документа о внесении изменений	Дата внесения изменений	Ф.И.О. лица, внесшего изменения	Подпись
1	Протокол №5 от 19.05.2017	19.05.2017	Шерайзина Р.М.	
2	Протокол №1 от 24.01.2018	24.01.2018	Шерайзина Р.М.	
3	Протокол №5 от 25.05.2018	25.05.2018	Шерайзина Р.М.	
4	Протокол №1 от 14.01.2019	14.01.2019	Шерайзина Р.М.	
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				