

Приложение 1
к РПД Б1.О.03 Теоретические основы и методы управления
образовательной организацией
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) – «Менеджмент в образовании»
Форма обучения – очная
Год набора – 2023

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ

1.	Кафедра	Педагогики
2.	Направление подготовки	44.04.01 Педагогическое образование
3.	Направленность (профиль)	«Менеджмент в образовании»
4.	Дисциплина	Б1.О.03 Теоретические основы и методы управления образовательной организацией
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2023

1 Методические рекомендации

1.1 Методические рекомендации по организации работы студентов во время проведения лекционных занятий

В ходе лекционных занятий студенту необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание изучаемой дисциплины, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Рекомендуется активно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

1.2 Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы.

1.3 Методические рекомендации по подготовке презентации

Алгоритм создания презентации:

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,
- 3 этап – основные тезисы, выводы.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

1.4 Методические рекомендации по решению кейс-заданий Сценарий организации занятий

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей. Студенты самостоятельно в течение 10 - 15 минут анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные, наименования фирм-конкурентов и другую конкретную информацию. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

Знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3 - 5 человек.

Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности, не в большом удалении друг от друга.

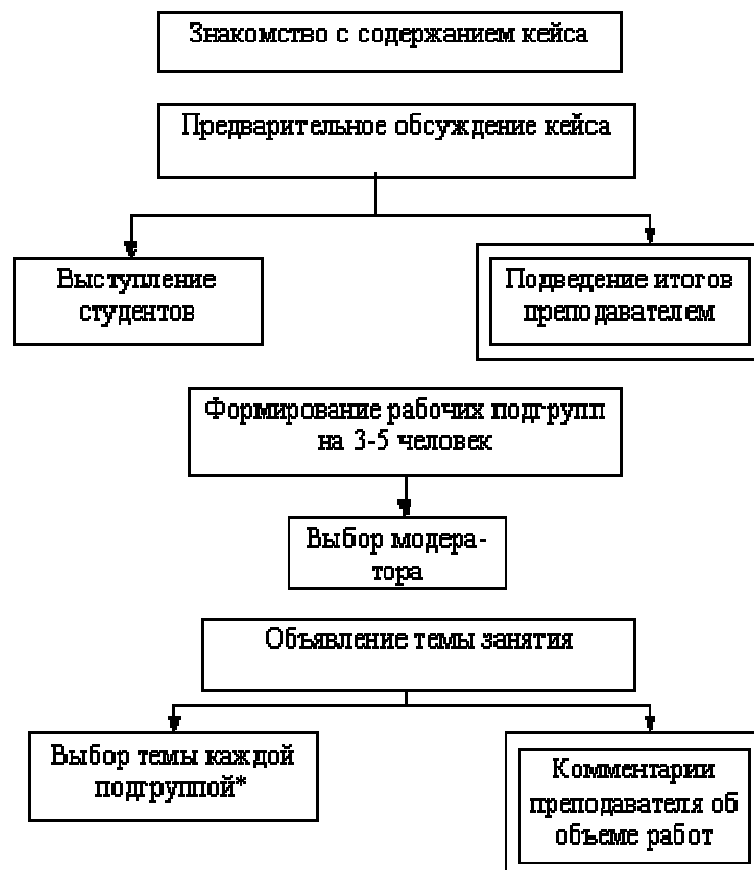
Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы.

Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель ее объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат.

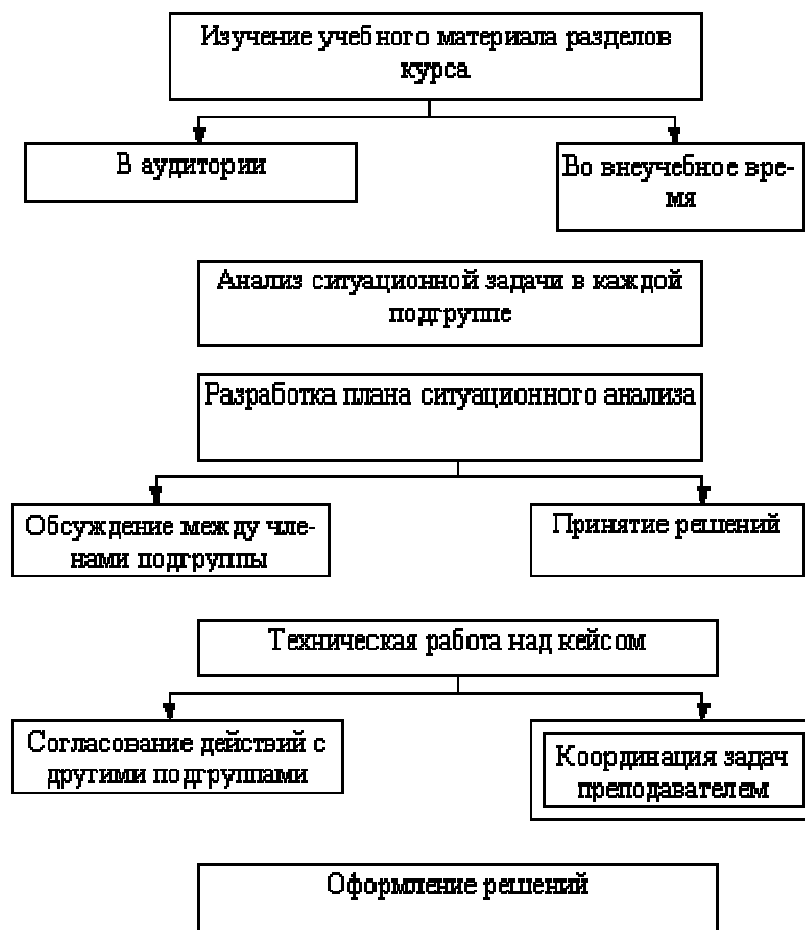
На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После того как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания. Во внеучебное время студент сможет пользоваться рекомендованными учебниками.

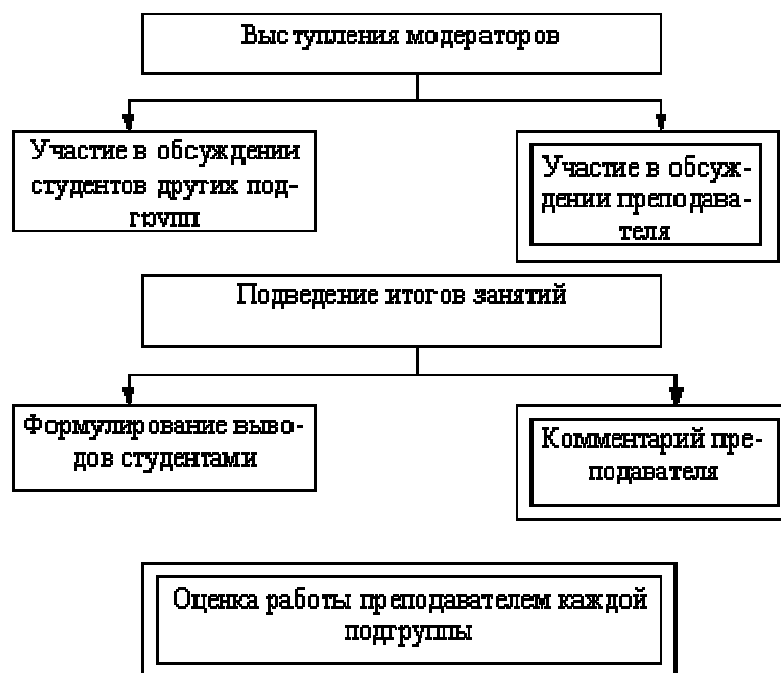
Последовательность организации и проведения занятий представлена на рисунках.



Стадия организации работы над кейсом



Рабочая стадия работы над кейсом



Завершающая стадия работы над кейсом

1. Пример кейс-стади

Автором были изучены подходы к организации методических служб в ОО, реальные потребности педагогов в условиях введения ФГОС и действующая система управления методической службой. В результате были выявлены:

Основные проблемы организации методической работы в образовательных организациях по внедрению ФГОС:

- не обеспечивается координация организации работы по внедрению ФГОС
- отсутствуют связи учителей различных дисциплин и уровней образования для решения задач по формированию метапредметных умений;
- характерны несистемность, нерегулярность, ориентированность на устаревшие образовательные модели обучения педагогов внутри школы;
- недостаточно используется сетевая форма организации методической работы и привлечение специалистов высшей квалификации.

Автором были предложены следующие пути решения этой проблемы:

Пути преодоления противоречий:

- создать управляющий совет, определить его основные функции для обеспечения координации работы педагогов школы и организации их обучения по внедрению ФГОС, привлечения внешнего профессионального окружения;
- сформировать интегрированное МО для обеспечения преемственности в работе по формированию личностных, предметных и метапредметных умений;
- разработать проекты по реализации необходимых изменений.

Вопросы

- 1) Оцените, насколько эффективен данный подход.
- 2) Предложите свое решение этой проблемы

Задачи, решаемые в процессе реализации метода case-study:

- 1) Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).

- 2) Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).
- 3) Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).
- 4) Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).
- 5) Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).
- 6) Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).
- 7) Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).
- 8) Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

1.5 Методические рекомендации по написанию реферата

1. Реферат выполняется в текстовом редакторе MicrosoftWord, формат листа А4.
2. Структура. Реферат должен иметь введение, основную часть (2-3), заключение и список использованных источников (книги, журналы, газеты, Интернет - публикации, электронные ресурсы и др.).
3. Страница. Нумерация выполняется со 2-ой страницы, внизу («от центра» или «справа»). Размер шрифта: основной – 14, сноски (внизу страницы в автоматическом режиме) – 12. Абзац (красная строка) – отступ – 1, 25 см. Межстрочный интервал – полуторный.
4. Объем реферата – 1 печатный лист (40 тыс. знаков с пробелами).

1.6 Методические рекомендации по организации решения задач

Задание № 1.

Подход к решению проблемных задач и оцениванию качества их выполнения.

1-й шаг: прочитайте внимательно условие задачи;

2-й шаг: выберите в условии ключевые слова;

3-й шаг: по ключевым словам сделайте выбор ответа;

4-й шаг: по выбранному ответу определите главу и статью ФЗ «Об образовании в РФ», а затем уже пункт, а по необходимости и подпункт, т.е Вы находите содержание статьи, пункта данной статьи (по необходимости подпункта), который и подтверждает правильность выбранного решения.

Например,

Задача № 1 Кто несет ответственность за качество образования выпускников?

а) Образовательная организация,

б) Учитель;

в) Руководитель образовательной организации;

г) *Руководитель, учителя, родители (законные представители) обучающихся образовательной организации.*

Ключевые слова - «качество образования выпускников». Выпускники являются обучающимися конкретной образовательной организации, значит за качество их образования, прежде всего, несет ответственность образовательная организация. Выбираю ответ: образовательная организация. В Федеральном законе РФ «Об образовании в РФ» нахожу главу и статью, где раскрывается компетенция образовательного учреждения, ст. 28, знакомлюсь с ее содержанием и нахожу подтверждение в п.7 указанной статьи «Образовательная организация несет ответственность ... за качество образования своих выпускников,» Итак, получаем ответ: а) ст.28, п.7.

Таким образом, решив данные задачи Вы глубже ознакомитесь с содержанием данного правового акта и выработаете навык работы с нормой.

Задание № 2.

Опишите 5 жизненных ситуаций, возникающих между субъектами образовательных отношений, требующих их решения с помощью ФЗ «Об образовании в РФ».

1.7 Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Приступая к подготовке к экзамену, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

Обязательным условием успешной подготовки и сдачи зачета является конспектирование и усвоение лекционного материала. Всегда следует стремиться, не только записать лекцию, но и понять ее содержание. Основной формой освоения, углубления и закрепления учебного материала являются практические занятия. Именно в процессе подготовки к практическим занятиям, активных выступлениях на них, студент накапливает основную массу знаний. Ключевым звеном подготовки к практическому занятию является изучение рекомендованной литературы. На экзамен можно выносить только вопросы, которые отражены в программе курса. Поэтому в процессе освоения материала необходимо постоянно сверяться с программой курса, самостоятельно изучать вопросы, которые не выносятся на практические занятия, а в случае затруднений обращаться за консультациями к преподавателю. В период подготовки к экзамену рекомендуется равномерно распределить вопросы программы курса и повторять учебный материал, используя учебник, конспект лекций, план-конспект выступлений на практических занятиях.

Предлагаем следующую логику изучения дисциплины.

1. Используя литературу, указанную в УМК, разберитесь в понятиях: «управление», «менеджмент», «управление школой», «внутришкольное управление», «процесс управления» (т.к. наука управление достаточно молодая, то понятийный словарь не совсем устоявшийся, одно и то же понятие имеет несколько определений). Выясните что между ними общего и в чем различия. Запомните отдельные из них.
2. Затем разберитесь в понятии «образовательная система». И нарисуйте схему школы как образовательной системы. Воспользуйтесь материалами УМК (Раздел 3 «Содержательный компонент теоретического материала», тема 1).
3. На основании первых двух шагов постройте схему государственно-общественного управления в РФ. Назовите органы управления образованием. Воспользуйтесь ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12 г., № 273.
4. Третий этап работы: обучающемуся необходимо усвоить требования, предъявляемые к организации управления, т.е. знать принципы управления и основные управленческие действия (функции) (Раздел 3 «Содержательный компонент теоретического материала», тема 2).

5. Далее теоретическое содержание материала можно изучать по логике, предложенной в разделе три УМК. После каждой темы постарайтесь ответить на вопросы. Помните, что не освоив язык науки (это знание основных понятий), обучающийся не сможет выполнить практические задания (раздел № 2 УМК) и понять курс. Управление – это интеллектуальная работа.
6. И последний шаг: выполнение тестов (раздел № 1 УМК) и подготовка к зачету. Если обучающийся проработал все вопросы и выполнил предложенные задания, практически он готов к зачету.

II. Планы практических занятий

Семинар 1. Школа как открытая образовательная система и объект управления

План.

1. Школа как социальная образовательная организация.
 2. Воздействие важнейших факторов социальной среды на школу. Образ важнейших внешних связей школы: клиенты, заказчики, потребители, конкуренты и т.д.
 3. Ценности школы, ее миссия, организационная культура.
 4. Внутреннее строение школы.
 5. Виды общеобразовательных организаций в РФ, их отличия как объектов управления
- Вопросы для коллективного обсуждения.
1. Как можно сформулировать социальный заказ, адресуемый школе ее главными заказчиками? Как он может измениться в будущем и как это можно обосновать?
 2. Какую роль в жизни школьного сообщества играют ценности школы, ее миссия, организационная культура?
 3. Как будет выглядеть модель каждой из основных подсистем школы, построенная по схеме: вход – процесс – выход?
 4. Чем отличаются входы, процессы и выходы образовательной и инновационной систем?

Задания для самостоятельной работы

1. Построить модель основных подсистем образовательной организации конкретного вида. (Презентация и защита)

Литература

Основная:

1. Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований. 1997.
2. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений /Под ред. Шамовой Т.И. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. 320 с.
3. **Корзникова, Г. Г.** Менеджмент в образовании : практ. курс : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направл. подгот. "Социально-экономическое образование" в обл. образования и педагогики / Г. Г. Корзникова. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 350 с. : табл. - (Высшее профессиональное образование. Педагогические специальности).

Дополнительная:

1. **Лебедев О.Е.** Управление образовательными системами : учеб.-метод. пособие для вузов / О. Е. Лебедев ; Центр образоват. политики Моск. высш. шк. соц. и экон. наук. - М. : Университетская книга, 2004. - 136 с. - ISBN 5-98699-002-1
2. **Мониторинг качества образования** : метод. пособие для студ., рук. вузов, специалистов по управлению образованием / под общ. ред. В. П. Соломина ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2008. - 261 с. : ил., табл. - Инновационная образовательная программа Герценовского университета. - ISBN 978-5-8064-1551-7 [Гриф]

Семинар 2. Система внутришкольного управления

План.

1. Функции управления образовательной организацией.
2. Процесс управления
3. Организационные структуры управления и организационные механизмы управляющей системы образовательной организации
4. Организационные коммуникации

Вопросы для коллективного обсуждения

1. Что такое «система внутришкольного управления»? В чем ее назначение? Чем отличаются управляемая система и управляющая система?
2. Дайте определение функции управления. Чем управленческая задача отличается от функции управления? Приведите примеры управленческих функций?
3. Определение процесса управления. Охарактеризуйте составляющие управленческого цикла. Почему возникает иерархическая структура управленческого процесса?
4. Эффективность управления и продуктивность управляемого процесса.
5. В чем достоинства и недостатки организационных структур управления каждого типа.
6. Централизованные и децентрализованные структуры управления, их достоинства и недостатки. Факторы, от которых зависит степень децентрализации.

Задания для самостоятельной работы

Изобразить схемы организационных структур образовательных организаций каждого типа. Показать на каждой схеме скалярные цепи.

Литература

Основная:

1. **Управление школой: теоретические основы и методы** : учеб. пособие для системы доп. образования по спец. 061200 / под ред. В. С. Лазарева ; РАО, Ин-т управления образованием. - М. : ЦС и ЭИ, 1997. - 236 с. : табл. - ISBN 5-88795-008-0
2. **Шамова Т. И.** Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Педагогика и психология", "Педагогика" / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова ; под ред. Т. И. Шамовой ; Междунар. акад. наук пед. образования. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2002,2005,2008. - 384 с. - (Высшее профессиональное образование. Педагогические специальности). - ISBN 978-5-7695-5050-8 [Гриф]

Дополнительная

1. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002.
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Управление развитием образования в регионе: сравнительный анализ / Под ред. В.Ф. Костюкевича, Л.Д. Рогозиной. – М., МоиПО РФ, УНО АМО, МОИРРО и ПКПК, 1996.
4. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / А.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. -4-е изд. – М.: Школьная пресса, 2002. – 512 с.

Семинар 3. Управление функционированием образовательной организации

План.

1. Планирование целей образования в ОО: понятие и значение целей и их многообразие.
2. Миссия ОО и ее воплощение в конкретных образовательных целях.

3. Планирование образовательного процесса (учебные планы и их разработка, ФГОСы общего образования)
4. Контроль процессов функционирования.

Вопросы для коллективного обсуждения

1. Каково назначение планирования учебно-воспитательного процесса как функции управления ОО?
2. Какие трудности сопровождают процессы целеполагания в образовательной деятельности и как можно их преодолеть?
3. Что нужно делать, чтобы сформулировать миссию конкретной школы в данное время? И как она может измениться в будущем?

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовить доклад на выбранную тему по реализации одной из функций управления

Литература

Основная:

1. **Корзникова, Г. Г.** Менеджмент в образовании : практ. курс : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направл. подгот. "Социально-экономическое образование" в обл. образования и педагогики / Г. Г. Корзникова. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 350 с. : табл. - (Высшее профессиональное образование. Педагогические специальности).
2. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. Лазарева В.С. М.: ЦСиЭИ, 1995. – 158.
3. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. вузов, обуч.] спец. "Педагогика и психология", "Педагогика" / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г.Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамовой; Междунар. акад. наук пед. образования. - 5-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 384 с. - (Высшее профессиональное образование. Педагогические специальности).

Дополнительная:

1. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учебное пособие – М., Центр педагогического образования, 2008. – 352 с.
2. Управление школой: теоретические основы и методы: Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – ЦСиЭИ, 1997.
3. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений /Под ред. Шамовой Т.И. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. 320 с.

Семинар 4. Управление функционированием ОО. (Управленческая культура руководителя. Повышение квалификации и аттестация работников образования.)

План.

1. Руководство как функция управления.
2. Коллектив и уровни его развития.
3. Стили управления коллективом: демократический, авторитарный, либеральный.
4. Требования, предъявляемые к профессиональной компетенции руководителя.
5. Цель и процедуры аттестации работников образования.
6. Организация повышения квалификации педработников.

Вопросы для коллективного обсуждения

1. Деловые качества руководителя, его основные умения.

2. Методы руководства. Управленческая решетка. Подчиненный и его участие в управлении школой (модели X, Y, Z).
3. Роль методической службы в профессиональном росте учителя
4. Что такое мотивационная среда образовательной организации? Перечислите условия, определяющие мотивационную среду ОО и обоснуйте их необходимость.
5. Каковы основные принципы построения системы оценки педагогических кадров

Задания для самостоятельной работы

1. Оценить по основным критериям и показателям а) основные характеристики коллектива школы, б) мотивационную среду школы.

Литература

Основная:

1. О порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений (Приказ № 276 от 07.04.2014) /,интернет-ресурсы.
2. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. Лазарева В.С. М.: ЦСиЭИ, 1995. – 158.
3. Профессиональный стандарт педагога

Дополнительная:

1. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. /Под ред. В.С. Лазарева. – М.,1995.
2. Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 8-37 с.

Семинар 5. Управление развитием образовательной организации

План.

1. Изменяющаяся среда школы и необходимость ее развития.
2. Нововведения в школах России.
3. Стили поведения школ в изменяющейся среде
4. Обобщенная модель инновационного процесса, факторы его эффективности.
5. Педагогический коллектив как субъект инновационной деятельности.

Вопросы для коллективного обсуждения

1. Уровни и показатели развития инновационной системы школы
2. Функции инновационной системы

Задания для самостоятельной работы

1. Ответьте на вопросы:

- 1) Можно ли сравнить по эффективности две описанные ниже педагогические системы начального образования?
- 2) Если да, то как?

Главные цели первой системы – научить ребенка писать, читать и считать в соответствии с некоторыми фиксированными требованиями к качеству выполнения этих действий. Обучение завершилось тем, что учебные цели были достигнуты 85% учащихся.

Главные цели второй системы – научить детей учиться и сохранить (в идеале повысить) мотивацию учения. В результате обучения цели были достигнуты 50% учащихся.

2. Подготовить доклад «Анализ Программ развития образования – уровень образовательной организации»

Литература

Основная:

1. **Лебедев О.Е.** Управление образовательными системами : учеб.-метод. пособие для вузов / О. Е. Лебедев ; Центр образоват. политики Моск. высш. шк. соц. и экон. наук. - М. : Университетская книга, 2004. - 136 с. - ISBN 5-98699-002-1
2. **Мониторинг качества образования** : метод. пособие для студ., рук. вузов, специалистов по управлению образованием / под общ. ред. В. П. Соломина ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2008. - 261 с. : ил., табл. - Инновационная образовательная программа Герценовского университета. - ISBN 978-5-8064-1551-7 [Гриф]
3. **Технологии управления образовательными системами** : учеб.-метод. комплекс : эксперимент. учеб.-метод. пособие для студ. вузов, обуч. по направл. пед. образования / [С. Ю. Трапицын (отв. ред.) и др.] ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. - 234 с. - Инновационная образовательная программа Герценовского университета. - Авт. указаны на обороте тит. л. - ISBN 978-5-8064-1306-3 [Гриф]
4. **Управление дошкольной образовательной организацией**: магистерская программа «Менеджмент в дошкольном образовании» : учебное пособие / Л.М. Волобуева, Н.А. Морева, О.В. Никифорова, И.В. Тимофеева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский педагогический государственный университет». - Москва : МПГУ, 2015. - 108 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4263-0216-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471565>

Дополнительная:

- Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. /Под ред. В.С. Лазарева. – М.,1995.
- О Концепции модернизации Российского образования на период до 2010 года. / Бюллетень МО РФ, № 2, 2002. Высшее и среднее профессиональное образование.
- Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 8-37 с.
- Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. спец. "Педагогика и психология", "Педагогика" / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г.Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамовой; Междунар. акад. наук пед. образования. - 5-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 384 с.