

Министерство образования и науки Российской Федерации
Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского
Механико-математический факультет
Кафедра математики и методики её преподавания

Капитонова Т.А.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

*для студентов, обучающихся по специальности
050202 – Информатика*

Заочная форма обучения

Саратов, 2014

*Рекомендовано к печати
кафедрой математики и методики её преподавания
Саратовского государственного университета имени
Н.Г.Чернышевского*

К 20 **Капитонова Т.А. Педагогический менеджмент:** Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся специальности 050202 – Информатика. Заочная форма обучения / Т.А.Капитонова – Саратов, 2014. – 67 с.

Учебно-методическое пособие разработано для студентов-информатиков заочной формы обучения в соответствии с рабочей программой по дисциплине «Педагогический менеджмент».

Пособие содержит контрольные вопросы по основным темам курса, теоретические сведения, практические задания для аудиторной и внеаудиторной работы, темы рефератов.

© Т.А. Капитонова, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Педагогический менеджмент: основные теоретические аспекты	5
Тема 2. Федеральный закон "Об образовании в РФ" и другие нормативные документы	8
Тема 3. Информационно-коммуникационные технологии в управлении школой.....	12
Тема 4. Педагогическая инноватика.....	14
Тема 5. Организационная культура школы. Научная организация педагогического труда	22
Тема 6. Мотивация и стимулирование в педагогическом менеджменте	24
Тема 7. Психологический климат школы. Адаптация молодого учителя	28
Тема 8. Разрешение конфликтных ситуаций в образовательном учреждении	30
Тема 9. Формы получения образования.....	34
Тема 10. Технология Портфолио. Портфолио учителя и портфолио ученика.....	36
Тема 11. Итоговая аттестация учащихся	45
Тема 12. Мониторинг и оценка качества образования	50
Тема 13. Аттестация образовательного учреждения и педагогических работников	51
Тема 14. Внутришкольный контроль	53
Тема 15. Права и обязанности родителей. Взаимодействие семьи и школы	55
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Педагогический менеджмент» студентами, обучающимися по специальности 050202 – Информатика заочной формы обучения является расширение и углубление знаний и умений студентов в области педагогического менеджмента.

Задачи курса: (1) изучение регионального опыта в области педагогического менеджмента; (2) формирование умений использования опыта работы школ Саратовской области в своей управленческой педагогической деятельности.

Перечень знаний и умений студентов по дисциплине «Педагогический менеджмент» представлен следующей таблицей

<i>№ n/n</i>	<i>Студент должен знать</i>	<i>Студент должен уметь</i>
1.	Основы управления образовательным учреждением (школой)	<ul style="list-style-type: none">• корректировать свой стиль руководства,• уметь изучать опыт школ своего региона,• использовать изученный опыт в своей профессиональной деятельности,
2.	Основы управления педагогическим коллективом	<ul style="list-style-type: none">• корректировать свой стиль общения,• развивать самоуправление школьников.
3.	Основы управления ученическим коллективом	<ul style="list-style-type: none">• управлять развитием школьников;• корректировать свой стиль обучения;• стимулировать качественную учебу школьников;
4.	Виды документации образовательных учреждений, формы и сроки ее хранения и передачи	<ul style="list-style-type: none">• оформлять различные виды документации

По курсу «Педагогический менеджмент» предусмотрены лекции и практические занятия.

Структура практических занятий:

I. Контроль за усвоением учебного материала (проверочная работа).

II. Практическая работа.

III. Внеаудиторная работа.

Форма итогового контроля по курсу «Педагогический менеджмент» – зачет, который включает: (1) теоретический зачет на знание терминологического аппарата курса и (2) результаты защиты творческой работы (реферата).

Тема 1. Педагогический менеджмент: основные теоретические аспекты

I. Контрольные вопросы

1. Сущность педагогического менеджмента.
2. Цели и задачи педагогического менеджмента.
3. Функции педагогического менеджмента.
4. Принципы педагогического менеджмента.
5. Методы педагогического менеджмента.
6. Самооценка и контроль в деятельности руководителя.

II. Практическая работа

Задание 1. Укажите источники определений основных понятий педагогического менеджмента (среди перечисленных ниже) и впишите в таблицу определение управления педагогическими системами из какого-нибудь Интернет-источника.

Определение	Источник
Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.	
Управление школой – это особая деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы.	
Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата.	

1. Управление развитием школы /Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.
2. Слостенин В.А. Педагогика / В.А.Слостенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов; Под ред. В.А.Слостенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2004.
3. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: – М.: Педагогическое общество России, 1999.

Задание 2. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (А – Г), соответствующие определения (1 – 4).

Функция менеджмента		Определение	
А	Планирование	Вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.	1
Б	Организация	Вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения.	2
В	Мотивация	Вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.	3
Г	Контроль	Вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.	4

Задание 3. Перечислите основные принципы педагогического менеджмента.

Задание 4. Выберите правильный ответ

- В переводе с какого языка слово «менеджмент» означает управление:
 - английского;
 - японского;
 - немецкого;
 - французского.
- Комплекс принципов, методов, форм, приемов управления учебно-воспитательным (познавательным) процессом называется:
 - менеджмент педагогический;
 - менеджмент образовательный;
 - менеджмент политический;
 - менеджмент имиджа.
- Целенаправленная деятельность на обучение, воспитание и развитие личности называется:
 - образовательным процессом;
 - воспитательным процессом;
 - развивающим процессом;
 - процессом самореализации.
- Непрерывное отслеживание хода, эффективности, результатов образовательного процесса называется:
 - мониторинг;
 - наблюдение;

- в) прогноз;
- г) исследование.

5. В переводе с какого языка слово «мониторинг» означает постоянное наблюдение:

- а) английского;
- б) японского;
- в) немецкого;
- г) французского.

6. Предметом и продуктом труда менеджера учебно-воспитательного и учебно-познавательного процесса является:

- а) информация;
- б) изложения;
- в) сообщение;
- г) кибернетика.

7. В переводе с какого языка слово «информация» означает разъяснение:

- а) латинского;
- б) греческого;
- в) немецкого;
- г) французского.

8. Принципом педагогического менеджмента, отражающим требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности, является принцип:

- а) целенаправленности;
- б) комплексности;
- в) целеполагания;
- г) самосовершенствования.

9. Одной из функций педагогического менеджмента является:

- а) планирование;
- б) управление;
- в) воздействие;
- г) направленность.

10. Основой эффективности организации управления педагогическими системами является преодоление:

- а) формализма;
- б) предпочтений;
- в) взяточничества;
- г) преобладания внешней формы над внутренней.

Задание 5. Составьте собственный мини-тест для контроля знаний по теме 1.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 1.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 1.

Тема 2. Федеральный закон «Об образовании в РФ» и другие нормативные документы

I. Контрольные вопросы

1. Международные нормативные документы:

- а) Декларация прав ребёнка,
- б) Конвенция ООН о правах ребёнка,
- в) Всемирная декларация об обеспечении выживания, защиты и развития детей,
- г) Декларация и план действий «Мир, пригодный для жизни детей».

2. Нормативные документы Российской Федерации:

- а) Национальная доктрина образования в Российской Федерации,
- б) Федеральный закон «Об образовании в РФ»,
- в) Федеральный закон об основных гарантиях прав ребёнка Российской Федерации.

II. Практическая работа

Задание 1. Выберите правильный ответ

1. Единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов

- а) уровень образования
- б) образование
- в) воспитание
- г) обучение
- д) качество образования
- е) направленность образования

2. Завершённый цикл образования, характеризующийся определенной единой совокупностью требований

- а) уровень образования
- б) образование
- в) воспитание
- г) обучение
- д) качество образования
- е) направленность образования

3. Деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства

- а) уровень образования
- б) образование
- в) воспитание
- г) обучение
- д) качество образования
- е) направленность образования

4. Ориентация образовательной программы на конкретные области знания и (или) виды деятельности, определяющая ее предметно-тематическое содержание, преобладающие виды учебной деятельности обучающегося и требования к результатам освоения образовательной программы

- а) уровень образования
- б) образование
- в) воспитание
- г) обучение
- д) качество образования
- е) направленность образования

5. Целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни

- а) уровень образования
- б) образование
- в) воспитание
- г) обучение
- д) качество образования
- е) направленность образования

6. Комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы

- а) уровень образования
- б) образование
- в) воспитание
- г) обучение
- д) качество образования
- е) направленность образования

7. Вид образования, который направлен на развитие личности и приобретение в процессе освоения основных общеобразовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для жизни человека в обществе, осознанного выбора профессии и получения профессионального образования

- а) дополнительное образование
- б) профессиональное обучение
- в) профессиональное образование
- г) общее образование

8. Вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности

- а) дополнительное образование
- б) профессиональное обучение
- в) профессиональное образование
- г) общее образование

9. Вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий)

- а) дополнительное образование
- б) профессиональное обучение
- в) профессиональное образование
- г) общее образование

10. Вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования

- а) дополнительное образование
- б) профессиональное обучение
- в) профессиональное образование
- г) общее образование

Задание 2. Заполните пропуски в извлечениях из Национальной доктрины образования в РФ: Система образования призвана обеспечить

а) _____, сохранение, распространение и развитие национальной культуры, воспитание бережного отношения к историческому и культурному наследию народов России;

б) _____, граждан правового, демократического, социального государства, уважающего права и _____ личности, обладающих высокой нравственностью и проявляющих национальную и _____ терпимость, уважительное отношение языкам, традициям и _____ других народов;

в) формирование культуры мира и _____ отношений;

г) разностороннее и своевременное развитие _____, их творческих способностей, формирование навыков самообразования, _____;

д) формирование у детей и молодежи целостного миропонимания и современного _____, развитие культуры межнациональных отношений;

е) организацию учебного процесса с учётом _____, систематическое обновление всех _____, отражающего изменения в сфере культуры, экономики, науки, техники и технологий;

ж) _____ в течение всей жизни человека;

з) многообразие типов и видов _____ и вариативность _____, обеспечивающих индивидуализацию образования, _____ обучение и воспитание;

и) преемственность _____;

к) создание программ, реализующих информационные технологии в образовании и развитие _____;

л) академическую мобильность обучающихся;

м) развитие отечественных традиций в работе с _____, участие педагогических работников в _____ деятельности;

н) подготовку _____, способных к профессиональному росту и _____ мобильности в условиях информатизации общества и развития новых наукоемких технологий;

п) воспитание здорового образа жизни, развитие _____;

р) _____ воспитание, формирующее бережное отношение населения к природе.

Задание 3. Перечислите наиболее важные на Ваш взгляд задачи государства в сфере образования.

б) _____;

б) _____;

б) _____;

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 2.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 2.

Задание 3. Используя содержание нормативных документов (см. I), разработайте компьютерную презентацию просветительского (ознакомительного) характера.

Тема 3. Информационно-коммуникационные технологии в управлении школой.

I. Контрольные вопросы

1. Информатизация образования.
2. Информационное образовательное пространство в условиях учебно-научно-педагогического комплекса региональной системы непрерывного педагогического образования.
3. Информационно-компьютерные технологии в управлении школой: возможности и перспективы.
4. Интернет в образовании.
5. Сетевой этикет и электронная почта.
6. Заместитель директора по информатизации образования: функции и обязанности.

Теоретический материал.

Информатизация образования – процесс удовлетворения информационных потребностей сферы образования на основе использования информационных ресурсов с помощью возможностей, предоставляемых новыми информационными технологиями, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания.

Информационная справка о школе – необходимая составная часть *Программы развития образовательного учреждения*, призванная выполнять важные функции как по отношению к разработчикам программы, так и по отношению к внешним экспертам – информационный и информативный текст, содержащий важнейшую объективную информацию о школе.

В структуре информационной справки о школе рекомендуется отразить следующие моменты:

- * Наименование и статус школы сегодня. Для школ, менявших наименования, номер, статус, следует отметить важнейшие из этих изменений и их даты.
- * Краткая вводная характеристика социального окружения школы и характера его влияния на школу и образовательный процесс в ней, а также места школы в социуме, в территориальной образовательной системе.
- * Краткая вводная характеристика важнейших, с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы, этапов истории школы.
- * Важнейшие объёмные данные о школе: количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий.
- * Характеристика контингента учащихся.
- * Характеристика педагогического персонала школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учётом разрядов и категорий, наград и почётных званий, учёных степеней, работающих в школе профессоров и преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.)

- * Характеристика действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процесса.
- * Характеристика подходов к диагностике результатов образовательного процесса.
- * Характеристика состояния школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, аудиторного фонда.
- * Характеристика наличия и состояния учебно-материальной базы школы.
- * Характеристика нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы.
- * Краткая характеристика действующей системы работы с педагогическими кадрами.
- * Краткая характеристика действующей системы внутришкольного управления.
- * Основные результаты образовательного процесса в динамике за ряд лет.
- * Основные результаты инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе.

По ходу изложения информационной справки рекомендуется использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

Разработчики программы, собирая материал для информационной справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своей школы, а внешние эксперты, читая справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем школы.

II. Практическая работа

Задание 1. Составить информационную справку о школе – базе педагогической практике.

Задание 2. Разработать макет базы данных (по указанию преподавателя), позволяющей упорядочить информацию для администрации школы.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 3.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 3.

Тема 4. Педагогическая инноватика

I. Контрольные вопросы

1. Академические свободы: концепция свободы или концепция ответственности.

1. Инновационная деятельность педагога как фактор, предотвращающий наступление у него профессиональной деформации психики.

Теоретический материал.

Педагогические инновации – целенаправленное изменение, которое вносит в деятельность образовательного учреждения новые, относительно стабильные элементы, эффективно влияющие на его развитие и функционирование.

Факторы распространения педагогических инноваций		
Социальные условия широкого плана	Частные социальные условия	Личностные факторы
Преобладающие в обществе отношения к педагогическим идеям, государственная политика в области образования вообще и в отношении конкретного новшества в частности	Деятельность конкретных государственных и общественных институтов: средств массовой информации, Интернет-форумов, учебных учреждений и организаций, органов образования, самодеятельных творческих педагогических объединений и пр.	Личностные особенности создателей и пропагандистов педагогических новшеств, в том числе авторитетность этих людей в глазах творческих педагогов, массового учредительства и деятелей образования

Этапы освоения новшества

I. Ознакомление, в ходе которого достигается знание о новшестве.

II. Появление интереса, мотивирующее поиск дополнительной информации о новшестве.

III. Оценка и решение об апробации, заканчивающееся поиском необходимой для апробации информации.

IV. Апробация завершается решением использовать новшество или отказаться от него.

V. Принятие окончательного решения об активном и целенаправленном внедрении новшества.

Типы учителей по отношению к инновациям (по Э.М.Роджерсу)

1. Новаторы (до 2,5% учителей) – отличаются авантюрным духом, поглощением новшествами, открытостью к новому, извлекают новое из любого общения, ориентированы космополитически.

2. Ранние реализаторы (до 13,5% учителей) – следуют за новаторами, информаторы и советники.

3. Предварительное большинство (до 34% учителей) – осваивают новшества после ранних реализаторов, свободно общаются с предыдущими группами, но редко бывают лидерами. Им требуется более значительное время для внедрения новшества.

4. Позднее большинство (до 34% учителей) – проявляют скепсис; осваивают новшества в результате оценки собственных потребностей в них, а также под давлением внешней среды, когда большое количество групп и общество не начнет ясно высказываться в пользу определённого новшества.

5. Колеблющиеся (до 16% учителей) – ориентируются на традиционные ценности; осваивают новшества последними; решение принимают с учётом прошлого опыта; контактируют в первую очередь с себе подобными; сомневаются и в новаторах, и в инициаторах нововведений; являются тормозом в распространении новшества.

II. Практическая работа

Задание 1. Определить собственную принадлежность к тому или иному типу учителей.

Задание 2. Изучить статью *Технология стратегического планирования (цели и принципы организации)*//Прикот О.Г., Виноградов В.Н. *Управление современной школой. Выпуск IX: Проектное управление развитием образовательной организации.* – Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2006.

Стратегическое планирование представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды (В.Е. Рохчин).

Понимание развития субъекта как освоения в своей деятельности инноваций раскрывает структуру стратегии как ориентировочной основы его развития. В этой структуре мы обязательно находим элементы, 1) ориентирующие субъект в выполнении его базовой функции (анализ его текущей деятельности), 2) ориентирующие субъект в выборе целей своего развития (описание развития внешней среды), 3) ориентирующие окружающих в развитии субъекта (желаемая модель развития субъекта).

Как бы стратегия не называлась (концепцией, программой или проектом) её главная миссия быть ориентировочной основой развития субъекта.

В обобщённом пособии «Школы стратегий» авторы выделяют следующие пять компонентов, в той или иной пропорции входящих в любую стратегию.

Первым компонентом они называют план – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее. Этот компонент позволяет рассматривать стратегию как продолжение прежней логики развития организации... Разработка плана требует объективного анализа существующего состояния организации с объяснением причин такого состояния. Стратегия как план рассматривается как намечаемая (предначертанная, заранее планируемая) стратегия.

Вторым компонентом стратегии рассматриваются принципы поведения – следование некой модели поведения. Этот компонент позволяет воспринимать стратегию не как механическую заданность, а как живой организм, растущий вместе с деятельностью организации. Стратегия позволяет придать деятельности организации предсказуемый для окружающего мира характер. Инновационный стиль поведения организации трактуется авторами как осуществляемая (не только сформулированная, сколько формируемая) стратегия.

Третьим компонентом в стратегии выступает позиция, которая рассматривается как создание проекта, который отражает желаемое положение организации в окружающем её социуме и концепцию её деятельности. Проект согласовывает описание модели деятельности организации, который пока в реальности не существует, но к которой необходимо стремиться.

Четвёртый компонент стратегии, который создаёт мотивацию деятельности всех субъектов организации, называется перспектива, то есть основной способ действия организации. Этот компонент создаёт внутри организации уверенность в завтрашнем дне, уверенность в своих силах, право на самореализацию. Без этого компонента стратегия воспринимается как чуждая для организации вещь, у которой есть свои собственные цели, принципы и оценки, не совпадающие с целями людей, работающих в организации. Главной особенностью перспективы выступает то, что она способствует формированию чувства причастности людей к развитию своей организации.

Наконец, пятым компонентом стратегии выступает совокупность приёмов её реализации. Реализация любой стратегии на определенный уровень компетентности в данном случае понимается достаточно широко. Это не только совокупность умений и способностей выполнения определенного вида деятельности, но определённый способ мировидения, своих проблем и разделяемых ценностей организации. В ходе реализации стратегии, безусловно, происходит непрерывное повышение квалификации, однако само понимание сути стратегии зависит от исходного уровня компетентности,... который определяется количеством и разнообразием приёмов, которыми владеет субъект.

Гуманитарный характер стратегии сделал необходимым использование технологии не просто проектирования, а педагогического проектирования, построенного на ценностном подходе. Педагогическое проектирование используется в любых системах, где ведущим фактором развития системы выступает личностный потенциал людей. Другими словами, главное – это проживание индивидуальных и конвенциональных (совместно принятых) ценностей в педагогическом проектировании, и если процесс достижения цели начинает мешать этому, то он теряет свой основной смысл. В этом случае цели должны быть подвергнуты коррекции или вообще принципиально изменены.

Планирование – это способ самоопределения человека к будущему и одновременно способ самовыражения себя в будущем.

Основными принципами проектирования являются: 1) принцип «проживания» субъектом новых ценностных оснований своей деятельности, своих норм взаимодействия, 2) принцип саморазвития, 3) принцип социальной ответственности, 4) принцип социальной компетентности, 5) принцип непрерывного образования, 6) принцип согласования целей и баланса интересов субъектов проектирования, 7) принцип открытости будущему, 8) принцип автономности сообщества.

Все вышеназванные основания положены в основу типовой программы разработки *Перспективной программы развития образовательного учреждения (Стратегии)*.

Для разработки исходного (чернового) варианта *Стратегии* необходимо создать рабочую группу из числа наиболее активных педагогов (15-20% педагогического коллектива) и выехать с ней за пределы образовательного учреждения на три дня. Группу возглавляет руководитель образовательного учреждения. В группу входят заместители директора, руководители методобъединений, опытные учителя, молодые инициативные педагоги.

В логике педагогического проектирования на выезд группы ставится три цели: 1) в результате трёхдневной работы должен появиться «продукт», первый вариант *Стратегии*; он должен стать в дальнейшей работе ключевым звеном в организации широкого обсуждения коллективом школы, родителями и учащимися перспектив развития образовательного учреждения; поэтому все члены рабочей группы ориентируются на кропотливую работу по оформлению своих идей и мыслей в текст будущей *Стратегии*; 2) должно произойти согласование новых ценностей и целей развития учреждения между членами рабочей группы с последующем коллективообразованием различных педагогов в группу единомышленников, объединённых разделяемыми ценностями и целями и способными стать основой для дальнейшего образования коллектива; 3) должен быть отработан и закреплён алгоритм выдвижения, поддержки и экспертизы частных инициатив педагогов по развитию образовательного учреждения, что необходимо для использования специальных форм для создания творческой атмосферы работы группы, поощряющей личную инициативу каждого педагога.

Для достижения этих трёх целей в качестве базовой технологии педагогического проектирования используется технология заполнения моделей

описания будущего образа деятельности образовательного учреждения конкретными смыслами и материалами педагогов в ходе групповой работы. Реализация этой технологии требует разработки моделей описания развития учреждения и их использование в работе в качестве раздаточного материала. Эти модели педагогического проектирования развития учреждения являются основой для организации целенаправленного процесса коммуникации в группах.

В качестве моделей предлагаются: **I. Модели разработки стратегии**

1. Модель концепции развития образовательного учреждения (ОУ), состоящая из трёх блоков:

Разработка перспективного образа ОУ	Инструментарий развития ОУ	Анализ потенциала развития ОУ
<ul style="list-style-type: none"> * Общие тенденции развития системы образования в мире и в России * Аксиологическая основа развития ОУ * Теоретико-методологические идеи развития ОУ * Перспективный образ ОУ * Имиджевая характеристика ОУ 	<ul style="list-style-type: none"> * Рейтинговый анализ возможных сценариев развития ОУ * Целевое структурирование пространства развития ОУ (построение дерева целей) * Этапы развития и совокупность проектов * Система управления развитием ОУ * Положение о мониторинге развития ОУ (совокупность критериев оценки развития и нормативное описание процедур мониторинга) * Источники финансирования развития и формы получения финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> * Тенденции социально-экономического развития региона, города * Перспективы и проблемы развития региональной, городской системы образования * Статистический анализ деятельности ОУ * Рейтинговое положение ОУ в системе городского образования * SWOT-анализ потенциала развития ОУ * Ранжирование преимуществ и проблем в развитии ОУ

2. Модель описания перспективного образа ОУ: общие тенденции развития системы образования в мире; аксиологическая основа развития ОУ; теоретико-методологические идеи развития ОУ; концептуальная модель перспективного образа ОУ; социально-педагогическая роль ОУ; цель деятельности ОУ; базовая и

вспомогательная функции ОУ; структура организации деятельности ОУ; модель выпускника ОУ; критерии качества образовательного процесса; организационная культура ОУ; образовательная программа ОУ; управление и система внешних связей ОУ; имиджевая характеристика.

3. Модель анализа потенциала развития ОУ: стратегия социально-экономического развития города, региона; перспективы и проблемы развития региональной, городской системы образования; роль ОУ в программе развития городской системы образования; статистический анализ деятельности ОУ; рейтинговое положение ОУ в системе образования города, региона; преимущества и тенденции развития основных конкурентов СУ в городе; SWOT-анализ потенциала развития ОУ; ранжирование преимуществ и проблем в развитии.

4. Модель инструментария развития ОУ: рейтинговый анализ возможных сценариев развития ОУ; целевое структурирование пространства развития ОУ (построение дерева целей); этапы развития и совокупность проектов; система управления развитием ОУ; положение о мониторинге развития ОУ (совокупность критериев оценки развития и нормативное описание процедур мониторинга); источники финансирования развития и формы получения финансирования.

II. Модели реализации стратегии

5. Модель индивидуального проекта, позволяющего оформить педагогу собственную инициативу по реализации Стратегии ОУ: образовательная область; анализ образовательной области; проблемы; замысел проекта; цели и задачи; основные этапы и содержание работы; ресурсное обеспечение; ответственные лица и исполнители; результат.

6. Модель годового плана работы образовательного учреждения.

Работа над заполнением каждой модели ведётся в группах с последующим согласованием результатов на пленарных дискуссиях.

Последовательность работы над моделями представлена следующей таблицей, из которой видно, что рабочая группа последовательно проходит все три уровня развития ОУ, объединяя поученные на каждом уровне материалы в единую Стратегию.

Уровни развития ОУ	Этапы стратегического планирования							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Ценности	Модель №2							
Инновации		Модель №1		Модель № 4		Модель № 5		
Функционирование			Модель № 3				Модель № 4	

Матрица SWOT-анализ потенциала развития ОУ

Фактор развития ОУ	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора	Комментарии
--------------------	-------------------------	------------------------	-------------

1. Статус			
2. Кадровое обеспечение			
3. Материально-техническая обеспеченность			
4. Финансово-хозяйственная деятельность			
5. Содержание образовательной деятельности: образовательная программа, аттестация, лицензирование			
6. Экспериментальная работа			
7. Внутришкольное повышение квалификации кадров			
8. Организация и участие ОУ в международных, федеральных и региональных мероприятиях и программах			
9. Качество образования			
10. Количественный и качественный состав учащихся и родителей			
11. Воспитательная работа и сотрудничество с учреждениями культуры, социальной защиты, дополнительного образования, ИДН			
12. Психолого-педагогическое и валеологическое сопровождение учебного процесса			
13. Система управления			
14. Участие в грантовых конкурсах			
15. Наличие и качество рекламы собственной деятельности			

Внешние фактор, влияющие на развитие ОУ	Благоприятные возможности и влияния фактора	Неблагоприятные возможности влияния фактора: риски, угрозы, опасности,	Комментарии
1. Образовательная политика федерации и региона			
2. Социально-экономические и демографические тенденции развития региона			
3. Культурное своеобразие развития региона			
4. Международные контакты и программы			

Задание 3. Почему для разработки чернового варианта *Стратегии* необходим выезд рабочей группы за пределы образовательного учреждения?

Задание 4. Для каких целей заполняется *Матрица SWOT-анализ потенциала развития ОУ?*

Задание 5. Перечислены сильные и слабые стороны *SWOT-анализа*, результаты занесены в таблицу. Что можно добавить?

SWOT-анализ	
Сильные стороны	Слабые стороны
Простота проведения	Невысокая степень точности анализа
Отсутствие сложных методик расчета	Привязанность результатов анализа к конкретной задаче (а таких задач может быть огромное количество)
Возможность многократного проведения анализа для выхода на анализ динамики изменений	
Возможность привлечения широких групп учителей	

Задание 6. На пятом этапе стратегического планирования формируются тематические группы по реализации отдельных направлений развития ОУ. Членам общей рабочей группы предлагается соотнести свои личностные цели профессиональной деятельности с направлениями развития ОУ и войти в состав той тематической группы, которая соответствует такому согласованию. Опишите работу группы на восьмом этапе стратегического планирования.

Задание 7. Чем отличаются информационная справка о школе и матрица *SWOT-анализа?*

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 4.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 4.

Тема 5. Организационная культура школы. Научная организация педагогического труда

I. Контрольные вопросы

1. Уклад школьной жизни и организационная культура школы.
2. Основные черты демократического уклада школы.
3. Научная организация педагогического труда.

Теоретический материал.

Уклад жизни школы – обобщённая характеристика жизнедеятельности образовательного учреждения, отражающая относительно устойчивые и постоянно поддерживаемые особенности и частные характеристики, наиболее значимые для содержания и качества жизни детей и взрослых в школе.

Уклад рассматривается, прежде всего, через призму условий бытия членов сообщества, видов их деятельности, действующих норм и правил поведения, реальных возможностей, создаваемых для школьников (включая возможности свободы выбора поведения и учебных предметов) и учителей, характера взаимоотношений и т.д. Наряду с социально-психологическими условиями для уклада значимы материальные, социально-бытовые, организационно-педагогические условия жизнедеятельности, режимные моменты.

Под организационной культурой общеобразовательного учреждения понимается система отношений, ценностей, правил, норм, традиций, знаков, установок, используемая для регулирования поведения педагогического коллектива и отдельных его членов в разных условиях и обстоятельствах; коллективное умонастроение, ментальность, общие для педагогического коллектива данного общеобразовательного учреждения.

Функции организационной культуры:

- Объединение всех членов коллектива;
- Формирование имиджа учреждения, отличающего его от других;
- Возникновение чувства общности всех членов организации;
- Усиление вовлеченности в дела организации и чувства преданности данной организации;
- Усиление системы социальной стабильности в организации, сплочение ее членов и обеспечение стандартов поведения;
- Выполнение роли средства, формирующего и контролирующего формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации;
- Определение стандартных путей решения проблем.

Признаки высокой организационной культуры:

- ясно выражены, точно определены и всем понятны ценности и нормы;
- принимаются всеми членами коллектива;
- представляют собой ориентиры, которые желает достичь коллектив;
- система ценностей, норм и конкретное поведение согласованы между собой.

Организационная культура постигается членами коллектива через историю учебного заведения, ритуалы, символы, знаки, отличающие данное учебное заведение, путем наблюдения, общения и опыта.

Возможна ориентация организационной культуры общеобразовательного учреждения: на роли (в центре внимания требования и правила); на задачи; на власть (силу); на человека.

Внутри общей организационной культуры общеобразовательного учреждения формируются локальные субкультуры отдельных групп и контркультуры несогласных с чем-то в деятельности организации и ее руководства.

II. Практическая работа

Задание 1. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (А – Ж), соответствующие определения (1 – 6).

Понятие		Определение (характеристика)	
А	Достижения школы	Важный показатель успеха школы, одно из условий высокого уровня качества образования в школе и важная область приложения усилий системы внутришкольного управления	1
Б	Качество школьной жизни	Важнейший стратегический ориентир жизнедеятельности образовательного учреждения, общая основа для постановки конкретных образовательных целей, совокупность идеальных представлений субъектов образовательного процесса о требуемом, необходимом характере и уровне качества (результатов) образования в школе	2
В	Курс (действий) школы	Важнейшее стратегическое духовное основание жизнедеятельности современной школы.	3
Г	Модель выпускника школы	Иницируемая школьным сообществом, руководимым системой внутришкольного управления, общая (но при этом конкретная, содержательно наполненная и определенная) направленность деятельности школьной организации и школьного сообщества	4
Д	Патернализм в школе	Положительные, успешные результаты жизнедеятельности школы и ее подсистем – образовательной, инновационной,	5

		обеспечивающей, управленческой, школьного сообщества	
Ж	Школьная философия	Совокупность социально-психологических установок и основанных на них поведенческих проявлений, при котором руководители школы рассматривают себя в качестве строгих, но справедливых, мудрых и заботливых отцов, а других членов школьного сообщества – как людей не вполне свободных, взрослых и самостоятельных и поэтому нуждающихся в постоянной опеке и наставлении	6

Задание 2. Ответьте на вопросы.

Верно ли, что

- (1) *Особенный уклад жизни школы является наименее важным показателем оценки уровня развития и качества учреждения по сравнению с такими традиционно учитываемыми показателями как номенклатура образовательных услуг, учебный план, качество учебных программ и образовательных технологий.*
- (2) *Сила влияния уклада школы на развитие сообщества и его образовательного влияния на учащихся связана с тем, что это влияние осуществляется постоянно, непрерывно, незаметно, без «указующего дидактического перста» и поэтому наиболее естественно.*
- (3) *Если провозглашаемые школой ценности и цели противоречат реальным основаниям уклада жизни школы, эти ценности и цели, скорее всего, окажутся чисто декларативным и нереализованными.*
- (4) *Недостаточная глубина и результативность инновационных начинаний в образовании 80-90-х годов XX века во многом связана именно с сохранением традиционных вариантов уклада жизни школы.*
- (5) *В соответствии с общей стратегией развития школы необходимо резкое, неуклонное, возможно даже рискованное преобразование уклада жизни школы.*
- (6) *Качественное обновление, создание новых типов уклада школы – важный критерий инновационности школы.*
- (7) *Уклад жизни школы тесно связан с её организационной культурой, но не связан с характером её образовательной среды.*

Задание 3. Опишите уклад жизни школы – базы практики.

Задание 4. Сформулируйте определение организационной культуры школы. Выявите взаимосвязь между понятиями «уклад жизни школы» и «организационная культура школы».

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 4.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 4.

Тема 6. Мотивация и стимулирование в педагогическом менеджменте

I. Контрольные вопросы

1. Стратегия эффективной мотивации.
2. Управление инициативой сотрудников.
3. Самомотивация и самоменеджмент.
4. Система мотивации персонала в США и Западной Европе.
5. Что за явление – демотивация?

II. Практическая работа

Задание 1. Составьте терминологический словарь по данной теме.

Задание 2. Ознакомьтесь с информацией. Структурируйте собственные потребности на сегодняшний день.

Содержательные теории мотивации основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом. Согласно теории А.Маслоу, все потребности человека можно разделить на пять групп: 1) *физиологические потребности* – необходимые для выживания; 2) *потребности в безопасности и уверенности в будущем*; 3) *социальные потребности* – потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей; 5) *потребности в уважении, признании*; 6) *потребности самовыражения*.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, А.Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

Задание 3. Ознакомьтесь с информацией. Составьте перечень гигиенических и мотивирующих факторов, влияющих на поведение учащихся в школе.

Ф.Герцберг выделил *две группы факторов*, которые влияют на поведение людей: *гигиенические факторы* (условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии); *факторы мотивации* (работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования). В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой. Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Задание 4. Ознакомьтесь с информацией. Определите для себя перечень основных действий (как педагогического работника) в их взаимосвязи: *затраты труда – результаты – вознаграждение – валентность.*

Процессуальные теории мотивации персонала основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения.

Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Основная мысль теории ожиданий состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет, к удовлетворению его потребностей. Ожидание – оценка личностью вероятности данного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей (и соответствующих им ожиданий): затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Также менеджер должен сформировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Задание 5. Выберите правильный ответ

1. Мотивы, проявляющиеся у работников в использовании общественной ценности своих трудовых усилий, получили название:

- а) идейные;
- б) социогенные;
- в) материальные;
- г) личностные.

2. Мотивы, связанные с общественным признанием достоинств личности, получили название:

- а) социогенные;
- б) личностные;
- в) материальные;
- г) идейные.

3. Мотивы, связанные с удовлетворением тех или иных потребностей, получили название:

- а) материальные;
- б) личностные;
- в) социогенные;
- г) идейные.

4. Важнейшим принципом развития трудового коллектива в целом является:

- а) соревновательная активность;
- б) сотворчество;
- в) сотрудничество;
- г) кооперация.

5. Способность членов коллектива к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их характеристик, есть совместимость:

- а) психологическая;
- б) групповая;
- в) межличностные.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 6.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 6.

Задание 3. Разработайте компьютерную презентацию по теме 6.

Тема 7. Психологический климат школы. Адаптация молодого учителя

I. Контрольные вопросы

1. Понятие психологического климата школы.
2. Что такое стресс и как с ним бороться.
3. Пути выхода из стрессовых состояний.
4. Понятие профессионализма. Становление профессионализма работников общеобразовательной школы.
5. Адаптация молодого учителя.

Теоретический материал.

Основные факторы, неблагоприятно воздействующие на субъекты педагогического менеджмента в реальном образовательном процессе[12]

1. Зависящие от условий труда: монотонная работа; финансовые затруднения (отсутствие возможности реализовать свои минимальные материальные потребности); быстрое переключение на работу по-новому: загруженность работой дома и отсутствие свободного времени; отсутствие стимулов для качественной работы; нереализуемые профессиональные знания и умения в реальной жизни; перегрузка вне сферы прямых обязанностей; перегрузка работой в целом.

2. Зависящие от личностных качеств работника: ошибки в выборе профессии; нехватка знаний по технологии профессиональной деятельности; боязнь администрации; дефицит знаний психологии человека вообще и его индивидуальных особенностей в частности; возбудимость как доминирующая черта характера; нехватка времени вследствие плохой самоорганизации; изолированная позиция в коллективе; ошибки в общении с коллегами и администрацией; неумение постоять за себя; «сгорание» на работе; неадекватная реакция на шутки и розыгрыши; чувство чрезмерно высокой ответственности за результаты работы.

3. Обусловленные управленческими причинами: частая аттестация профессионализма работников; неадекватная оценка администрацией профессионального труда работника; недоверие руководителя к возможностям и способностям работника; контроль за работой извне; унижение перед коллективом; конфликты с администрацией по причинам её низкой управленческой культуры и компетентности; слабые знания руководителем индивидуальных особенностей работника; оскорбление со стороны администрацией отдельных работников.

4. Обусловленные межличностным общением с коллегами: негативные проявления в оценках деятельности и личностных качествах со стороны партнёров по работе; психофизиологическая несовместимость, безотчётная неприязнь и т.п.; оскорбления со стороны коллег; наличие группировок в коллективе; позиция «отвергаемого» в коллективе; столкновение на почве антагонизма в профессионализме.

II. Практическая работа

Задание 1. Указать (подчеркнуть в тексте) те факторы, с которыми вы столкнулись во время прохождения педагогической практики. Что в контексте этих факторов можно сказать о психологическом климате школы – базы практики?

Задание 2. «Золотые» правила управленца – положения, следование которым создаёт оптимальный (благоприятный) психологический комфорт в учреждении. Внимательно прочтите перечень положений и по необходимости откорректируйте его.

- 1) *Не начинать день с выговора, замечания или угроз.*
- 2) *Не оценивать подчинённого раз и навсегда, даже по целому ряду положительных или отрицательных качеств*
- 3) *Не относиться ровно ко всем, выделять тех, кто угоден.*
- 4) *Объективно оценивать деятельность подчинённых.*
- 5) *Любой затраченный подчинённым труд оценивать положительно.*
- 6) *Владеть собой при любых тяжёлых и неприятных обстоятельствах.*
- 7) *Раскрепощаться и не бояться проявлять «простые человеческие» слабости в непринуждённой рабочей обстановке.*
- 8) *Реально оценивать возможности исполнителей ваших указаний.*
- 9) *В основе вашего влияния лишь то, что вы декларируете, а не ваша личность.*
- 10) *Указания, советы, наставления – не помеха личному примеру.*
- 11) *Вы не обязаны думать о том, радуется ли подчинённых стиль вашего общения с ними.*
- 12) *Вы не обязаны стремиться к общению с подчинёнными во внеслужебное время – это приводит к панибратству.*
- 13) *Вы обязаны совершенствовать свои знания в области педагогики, психологии, управления.*
- 14) *Вы не обязаны как руководитель пропагандировать знания в области педагогики, психологии, управления среди своих коллег.*

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 7.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 7.

Задание 3. Разработайте компьютерную презентацию по теме 7.

Тема 8. Разрешение конфликтных ситуаций в образовательном учреждении

I. Контрольные вопросы

1. В чём причина конфликтов? Конфликты в школе.
2. Детские конфликты в школе.
3. Проблемные ситуации и конфликты в системе «учитель – ученик».

Теоретический материал.

Конфликт – предельный случай обострения противоречий между взаимодействующими субъектами.

Основа конфликта: 1) деление общего объекта притязаний (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания); 2) психологическое ущемление достоинства, прав, интересов и амбиций; 3) неподтверждение ролевых ожиданий; 4) относительная психологическая несовместимость.

Для менеджера образовательного процесса важно уметь предугадать причины возникновения конфликтов, так как после конфликта, по данным психологов, теряется более 15% рабочего времени, производительность труда сокращается примерно на 30% и падает авторитет менеджера. Даже при благоприятном для личности исходе конфликта снижается её работоспособность. Известно, например, что даже благоприятный для сотрудника вызов к руководителю приводит к утрате его работоспособности на 25-40 минут, за счёт испытываемых подчинённым переживаний.

Все действия руководителя должны быть направлены на предупреждение возникновения причин конфликтных ситуаций. В случае возникновения конфликта руководитель обязан разрешить его так, чтобы последствия его действий и сами действия были законными и педагогичными. Для этого необходимо знать *Алгоритм разрешения конфликта*, который направлен на минимизацию педагогических ошибок и снижение затрат сил, средств, времени, энергии.

Алгоритм разрешения конфликта

1. Определить динамику и зону конфликта.
2. Локализовать конфликтную ситуацию.
3. Овладение обстановкой.
4. Анализ конфликта и его обстоятельств: отдельный опрос конфликтующих сторон и свидетелей конфликта; изучение конфликтующих субъектов и свидетелей; констатация причин, повода, длительности конфликта, отношения коллектива к предмету, мотивам и субъектам конфликта; мысленное проигрывание конфликта на основе полученной информации с целью идентификации модели конфликта с оригиналом.
5. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.
6. Выбор оптимального метода, приёма, формы, средства и условий разрешения конфликта.

7. Проверка адекватности выбранного метода, приёма, формы, средства и условий разрешения конфликта целям, задачам учебного заведения и главным целям воспитания коллектива (личности).

8. Реализация выбранного и проверенного решения конфликта.

9. Огласка результатов реализованного решения конфликта.

10. Устранение возникающей фрустрации у неправой конфликтующей стороны.

II. Практическая работа

Задание 1. Заполните таблицы.

причина конфликта	материально-технические	ценностно-ориентационные	финансово-организационные
определение	противоречия между средствами и предметом труда, между средствами и процессом труда	противоречия между целями общества, коллектива и личности	противоречия между организацией труда и его оплатой
пример			

причина конфликта	управленческо-личностные	социально-демографические	социально-психологические
определение	неадекватная оценка руководителем профессиональной пригодности и моральных качеств сотрудника	различия между людьми, зависящие от пола, социального происхождения, национальной принадлежности, возраста	определённая психологическая и моральная несовместимость
пример			

Задание 2. Что общего между алгоритмом разрешения конфликта и структурой принятия управленческого решения? Можно ли сказать, что, разрешая конфликт, руководитель принимает некоторое управленческое решение?

Задание 3. Проанализировать конфликтную ситуацию (определить основу конфликта, его причину, степень соответствия алгоритму разрешения конфликта).

К классному руководителю обратилась мама учащегося с жалобой на Учителя, несправедливо оценивающего её ребёнка. Мама утверждала, что её сын регулярно готовится к урокам под её непосредственно контролем и поэтому не может получать одни тройки. В качестве аргументов родитель предложила тетради сына по предмету с выполненными классными и домашними заданиями, где не стояло ни одной отметки; дневник – отметки по предмету отсутствовали; журнал, где по всем предметам, кроме данного, ученик имеет в среднем отметку «4», а по данному предмету – только «3». Мама, со слов сына, утверждает, что это фиктивные отметки: знания ученика реально никто не проверял и не оценивал.

Далее родительница попросила классного руководителя сделать копии некоторых страниц журнала и заверить их у директора (подпись, печать) с тем, чтобы в дальнейшем предъявить эти документы в суде в качестве подтверждения своей правоты.

Никакие уговоры классного руководителя и заверения в том, что ситуация будет рассмотрена на ближайшем педагогическом совете и решена, не помогли. Мама стояла на своём. Классный руководитель обратилась к завучу с просьбой помочь в разрешении конфликта. Беседа с завучем не изменила положения дел и укрепила родителя в необходимости обращения в суд. Мама получила требуемые копии и ушла.

Завуч срочно вызвал Учителя и потребовал объяснений. Выяснилось, что в свете требований, предъявляемых к ответам, данный ученик не может получить более «3», так как хотя учебный материал и заучивает, но абсолютно в нём не ориентируется и на любой вопрос учителя начинает пересказ текста в полном объёме и с самого начала.

Завуч не возражала против такого подхода к оценке знаний, но потребовала, чтобы в дневник ученику были выставлены все имеющиеся у его по предмету отметки.

В течение недели это распоряжение было выполнено.

Однако педагоги не учли того, что родители заблаговременно сняли копии с дневника и тетрадью сына и заверили их нотариально.

В результате в суде разбиралось дело не о несправедливом отношении к ребёнку, а о фальсификации и подделке документов.

В распоряжении родителей гораздо больше механизмов для защиты прав их детей, чем у учителей и школьной администрации. Система управления образованием построена таким образом, что быстрее изменить ситуацию может

группа решительно настроенных родителей, чем директор школы, поскольку на стороне родителей многие положения законодательства об образовании.

Родители могут обсудить конфликтную ситуацию не только с учителем, но и на родительском собрании. Они могут написать заявление на имя директора школы, обратиться к нему с официальной письменной жалобой на нарушение учителем прав ребенка, обратиться в органы школьного самоуправления.

В случае если не удастся разрешить конфликт на уровне образовательного учреждения, родители могут обратиться с письменной жалобой в вышестоящие органы управления образованием, а также в надзорные инстанции.

Задание 4. Выберите правильный ответ

1. Основу становления и развития современной конфликтологии составляют:

- а) социальные конфликты;
- б) семейные конфликты;
- в) личностные конфликты;
- г) внутриличностные конфликты.

2. Конфликт, возникающий в результате межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса, называется:

- а) педагогическим конфликтом;
- б) конфликтом деятельностиличностные;
- в) дидактическим конфликтом;
- г) учебным конфликтом.

3. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, называют:

- а) функциональными;
- б) развивающими;
- в) разрешающими;
- г) принципиальными.

4. Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях:

- а) этапы и фазы конфликта;
- б) субъект и объект конфликта;
- в) предмет и сторона конфликта;
- г) цель и самоцель конфликта.

5. Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, – это

- а) инцидент;
- б) столкновение;
- в) индукт;
- г) ипостась.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 8.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 8.

Задание 3. Разработайте компьютерную презентацию по теме 8.

Тема 9. Формы получения образования

I. Контрольные вопросы

1. Формы получения образования
2. Учебно-научно-педагогические комплексы: структура, принципы организационной и управленческой деятельности.
3. Частная школа.
4. Дистанционное обучение.
5. Домашнее обучение и экстернат.

II. Практическая работа

Задание 1. На основании каких законов у родителей есть право обучать ребенка без обязательного посещения школы, в семье? Дайте развернутый ответ на поставленный вопрос.

Задание 2. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (А – В), соответствующие определения (1 – 3).

Понятие		Определение (характеристика)	
А	Обучение на дому	Получение общего образования на договорной (с аккредитованным на данный вид деятельности образовательным учреждением) основе в домашних условиях, но под контролем (ежегодная аттестация) и с необходимой помощью образовательного учреждения с частичной компенсацией государством материальных издержек	1
Б	Семейное обучение	Самостоятельная (ребёнок не является учеником той или иной школы), часто ускоренная форма получения образования без государственной компенсации материальных издержек на образование	2
В	Экстернат	Форма получения общего образования детьми, которые не могут учиться в классе общеобразовательной школы по состоянию здоровья	3

Задание 3. Проанализируйте следующую ситуацию на всех этапах ее развития.

Родители первоклассника хотят, чтобы ребенок получил домашнее образование. С этим вопросом они обратились к директору школы. Директор сообщил, что домашнее обучение возможно только по медицинским показателям.

Так как такие показания были, то с первого сентября ребенок обучался на дому с учителем, прикрепленном к ребенку школой. Родителей не устраивало качество домашних занятий, и они отказались от прикрепленного педагога, стали заниматься самостоятельно с ребёнком дома и занялись выбором школы-экстерната. Это вызвало недовольство школьной администрации,

которая обратилась в Комиссию по делам несовершеннолетних и защите их прав с заявлением принять меры в отношении родителей, препятствующих получению образования ребенку.

Комиссия направила в «проблемную» семью для ознакомления с ситуацией своих представителей. Выяснилось, что 1) на руках у родителей не было договора со школой о семейном обучении; 2) было медицинское свидетельство о целесообразности обучения ребёнка на дому; 3) учебники и рабочие тетради по всем предметам были в наличии.

Родителей повесткой вызвали на заседание комиссии.

Задание 4. Разработайте алгоритм действий родителей, выбирающих для своего ребёнка одну из возможных форм домашнего обучения.

Задание 5. Прокомментируйте письмо (http://www.sras.org/olga_blog_1_1).

Меня зовут Ольга, мне шестнадцать лет, в этом году я закончила экстернат и поступила в университет. Экстернатная форма обучения отличается от обычной школы, поэтому, думаю, вам будет интересно узнать об этом подробнее.

Экстернат – это образовательная программа на платной основе, позволяющая школьнику пройти курс обучения за короткий срок и освободить время для подготовки к поступлению в университет. Экстернаты бывают разные. Но чаще всего экстернат – это полностью домашнее обучение, в школу ученик приходит только чтобы получить консультацию и сдать экзамен. Но мой экстернат немного отличался от обычного. Там были занятия как в обычной школе. Окончив девятый класс в гимназии №55, я перешла в экстернат при 148 школе. И с этого момента все стало по-другому. Я должна была пройти десятый и одиннадцатый класс за один год.

Это казалось невозможным, но в экстернате все было так разумно спланировано, что все получалось легко и быстро. В нашем классе было восемнадцать человек. В школу мы ходили три раза в неделю и занимались по шесть уроков. Это намного меньше обычного. Ведь в обычной школе ребята учатся шесть дней в неделю по восемь уроков, устают, и конечно им не хватает времени ни на общение с друзьями, ни на дополнительные занятия и репетиторов. У меня хватало времени на все – и на экстернат, и на подготовительные курсы в МГУ, которые я посещала тоже три раза в неделю, и на друзей. Предметы у нас были те же самые, что и в обычной школе. Просто занятия строились так, что материал давался только основной, и то сжато, и быстро. Каждые два дня мы проходили новую тему, поэтому приходилось много заниматься самостоятельно – дома, а именно – поиск информации в Интернете, посещение библиотек.

Это развило во мне большую ответственность. Я стала серьезнее относиться к учебе. Ведь если не поймешь предыдущую тему, не поймешь и следующую. Но, несмотря на все сложности, учиться в экстернате намного приятнее, чем в школе. Преподаватели относятся к ученикам добрее. Сами ребята настроены на учебу – они уже знают, куда будут поступать, занимаются на подготовительных курсах и не забывают уроки.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 8.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 8.

Задание 3. Разработайте компьютерную презентацию по теме 8.

Тема 10. *Технология Портфолио. Портфолио учителя и портфолио ученика*

I. Контрольные вопросы

1. Традиционные формы, виды, методы, средства контроля и оценки знаний учащихся.

2. Система оценивания учебных достижений младших школьников.

II. Самостоятельная работа

Задание 1. Изучите материал (отрывок из работы М.А.Чошанова

Школьная оценка: старые проблемы и новые перспективы).

В последние 10-15 лет в западной педагогике идет процесс радикального переосмысления традиционной системы оценки учебных достижений учащихся. Среди новых подходов к этой проблеме можно выделить следующие виды оценок:

- основанную на конечных результатах обучения (outcome-based assessment);
- базирующуюся на стандартах обучения (standard-based assessment);
- построенную на концепции компетентности (competency-based assessment);
- основанную на уровне исполнительского мастерства (performance-based assessment).

Основное отличие между перечисленными подходами заключается в ориентации системы оценки либо на продукт учебной деятельности (outcome-based and standard-based assessment), либо на ее процесс (competency-based and performance-based assessment), хотя, по нашему мнению, все они являются органичными звеньями одной и той же образовательной цепочки «стандарт – компетентность – исполнительское мастерство – результат».

Искусственное разделение данных подходов и разрозненное их рассмотрение грешат теми же «пороками», что и традиционная система: дискретность процесса оценки, фрагментарность и частичность оцениваемых качеств, жесткость и количественная направленность оценки, понимание ее как субъект-объектного взаимодействия, искусственность условий, в которых она осуществляется, и т. д. Попытки косметических изменений отдельных звеньев в цепи не влияют на суть «субъект-объектной» философии традиционной оценки, что и является, на наш взгляд, камнем преткновения в решении данной проблемы.

Предлагаемое нами новое видение оценки заключается в проектировании системы "субъект-субъектной" непрерывной оценки и самооценки посредством: интеграции качественной и количественной ее составляющих, перевода внешней субъективной оценки во внутреннюю объективную

самооценку, формирования способности обучаемого к непрерывной самооценке в процессе непрерывного самообразования.

Конечная цель оценки в этих условиях будет заключаться в усилении и, в перспективе, в достижении полной ответственности обучаемого за процесс и результат непрерывного самообразования. Это потребует радикально изменить суммарный вектор традиционной философии оценки по следующей системе проекций: дискретность – непрерывность; фрагментарность – системность; единичность – множественность, количественность – качественность; жесткость – гибкость; искусственность – естественность, оценка – самооценка.

Раскроем содержание каждой из проекций в отдельности.

Дискретность – непрерывность. При традиционной системе оценки обучение рассматривается как дискретный процесс: оно завершается и фиксируется на этапе итоговой оценки. Основная идея нового подхода заключается в том, что обучение признается непрерывным процессом и от традиционного понимания оценки как измерения конечного результата предлагается перейти к оцениванию процесса движения к результату. Тогда становится очевидным право учащегося на ошибку, которая, будучи исправленной, считается прогрессом в обучении (иногда более значимым, чем просто безошибочное знание).

Фрагментарность – системность. Традиционная оценка, как правило, направлена на определение уровня овладения предметными знаниями и умениями: она как бы привязана к той или иной теме в рамках отдельного предмета. Эти знания в большинстве своем фрагментарны и узкоспециальны. Соответственно, традиционный инструментарий оценки отражает в основном «искусственные» приемы решения текстовых задач из учебников (как, например, приемы тождественного преобразования алгебраических выражений в курсе математики). Новый подход к оценке предполагает замер сформированности системных межпредметных знаний и обобщенных умений. Оценка становится многомерной и межпредметной, направленной на измерение не «книжных», а жизненных знаний. Ее инструментарий разрабатывается исходя из требований практической и прикладной направленности знаний и умений, необходимости их применения в реальных жизненных ситуациях.

Единичность – множественность. Инструментарий традиционной системы оценки преимущественно ограничен: это либо самостоятельная, либо контрольная работа (в США и некоторых других странах, как правило, ограничиваются тестированием), которые составляются по одной и той же схеме – с обоснованием хода решения или с выбором ответа из приведенной их совокупности. Кроме того, практика показывает, что традиционная оценка направлена на измерение какого-либо отдельного типа интеллекта: например, логико-математического – при обучении математике, лингвистического – при обучении языку и т.д. Оценка преимущественно индивидуальна и не учитывает групповых учебных достижений.

Новый подход предполагает множественность процедур и методов оценки: вариативность инструментария и средств, многообразие способов составления оценочных заданий, измерение различных форм интеллекта, включение, наряду

с индивидуальными, групповых и командных результатов учебной деятельности и т.п.

Количественность – качественность. Традиционная количественная оценка не всегда отражает реальные творческие способности учащихся. Более того, в некоторых случаях она дает искаженную картину скорее степени прилежания и дисциплинированности, нежели уровня творческих качеств (например, смекалки и находчивости). Из поля зрения зачастую выпадают такие важные характеристики, как коммуникативность учащегося, умение работать в команде, отношение к предмету, уровень прилагаемых усилий к овладению предметом, индивидуальный стиль мыслительной деятельности и многое другое. При этом качественной оценочной информации, полученной в процессе наблюдений, бесед, интервью с учащимся, анализа его учебно-познавательной деятельности, как правило, придается несущественное значение, и она не оказывает особого влияния на итоговую оценку.

Качественная составляющая позволит значительно обогатить оценку, отразить «невидимые» моменты в учебно-познавательной деятельности учащегося, обеспечить всестороннее видение его способностей. Разве можно количественными показателями измерить «блеск» в глазах ребенка, его эмоциональное отношение к решению заинтересовавшей его проблемы, искренность его желаний и стремлений учиться лучше и знать больше?

Интеграция количественной и качественной составляющих предметной оценки поможет перенести акцент с сиюминутных знаний учащегося как объекта процесса обучения на перспективный потенциал его как субъекта процесса непрерывного самообразования.

Жесткость – гибкость. Традиционная система жестко детерминирована директивными нормативами (стандартами, средствами оценки, временным фактором и т.д.). Безусловно, в этом есть много положительных моментов: в частности, они помогают унифицировать оценку и сделать ее более объективной. В то же время жесткость оценки порождает ряд негативных явлений. Так, у учащихся формируется «иждивенческий» менталитет: что оценивается – то и надо учить; выигрывает тот, кто делает все быстро (иногда в ущерб качеству). Не принимается во внимание, что творческий фактор всегда вступает в противоречие с установлением заранее заданных рамок деятельности.

При новом подходе предполагается, прежде всего, оценивать все, что учащийся знает и умеет, причем широко поощряется выход за пределы установленной программы и стандартов. Фактор времени перестает быть одним из основных критериев, в особенности при выполнении творческих работ и проектов. Он уступает место фактору эффективности образования. Поэтому переход к гибкой системе оценки потребует переосмысления многих традиционных организационных моментов в образовании (составление расписания, структура формирования учебных групп, система оценивания промежуточных и итоговых работ и т.д.).

Искусственность – естественность. Процедура большинства традиционных форм оценивания искусственна и, более того, носит ярко выраженный

стрессовый характер для обучаемых. Как правило, она жестко регламентирована местом, временем и проводится под усиленным контролем учителя или комиссии. Опыт показывает, что в таких условиях большинство учащихся (из-за излишнего волнения, стесненности временем и обстоятельствами и др.) не могут продемонстрировать даже те знания и умения, которыми они на самом деле владеют.

Истинное оценивание, по нашему глубокому убеждению, должно проводиться в естественных для обучаемого условиях, снимающих стресс и напряжение. Поэтому при новом подходе большое место занимают нетрадиционные формы оценки-беседы, оценки-интервью, оценки-диалога и т.д. Очень важно в количественно-качественную характеристику учебно-познавательной деятельности учащегося включать результаты наблюдений за его учебной работой в обычных условиях (совместная работа над заданием или проектом в группе, обсуждение того или иного вопроса с одноклассниками, комментарии и вопросы, которые он задает во время фронтального обсуждения, и т.д.). С этой же точки зрения достаточно информативными и полезными могут оказаться неформальные заметки или дневниковые записи учащегося по данному предмету.

Оценка – самооценка. При традиционном оценивании все нити контроля полностью находятся в руках учителя: он указывает на недостатки и пробелы в знаниях обучаемого. При выполнении самостоятельных и контрольных работ в большинстве случаев взаимодействие учителя и учащегося полностью исключается.

При новом подходе поощряется взаимооценивание учащихся, признается их право на самооценку, усиливается элемент их самоконтроля и повышения ответственности за процесс и результат обучения. Функции учителя как судьи и контролера трансформируются в действия консультанта и помощника, его взаимодействие с учащимися не прерывается в процессе оценки, а становится естественным продолжением сотрудничества по овладению новым знанием. Учащийся самостоятельно и сознательно определяет свои пробелы и работает над их ликвидацией, обращаясь к учителю за консультацией и необходимой помощью.

Одной из популярных сейчас альтернативных форм оценки, отвечающих некоторым требованиям нового видения этой проблемы, являются учебные портфолио. Особенно распространены они в школах США.

Что такое учебное портфолио? В наиболее общем понимании учебное портфолио представляет собой форму и процесс организации (коллекция, отбор и анализ) образцов и продуктов учебно-познавательной деятельности обучаемого, а также соответствующих информационных материалов из внешних источников (от одноклассников, учителей, родителей, из тестовых центров, общественных организаций и т.д.), предназначенных для последующего их анализа, всесторонней количественной и качественной оценки уровня обученности данного учащегося и дальнейшей коррекции процесса обучения. Отдельные авторы характеризуют учебные портфолио как: 1) коллекцию работ учащегося, всесторонне демонстрирующую не только его учебные результаты,

но и усилия, приложенные к их достижению, а также очевидный прогресс в знаниях и умениях по сравнению с предыдущими результатами; 2) выставку учебных достижений учащегося по данному предмету (или нескольким предметам) за данный период обучения (четверть, полугодие, год); 3) форму целенаправленной, систематической и непрерывной оценки и самооценки учебных результатов учащегося; 4) антологию работ учащегося, предполагающую его непосредственное участие в их выборе, а также их анализ и самооценку.

Конечная цель компоновки учебного портфолио многими авторами сводится к доказательству прогресса в обучении по результатам, по приложенным усилиям, по материализованным продуктам учебно-познавательной деятельности и т.д. Основным смыслом учебного портфолио – «показать все, на что ты способен».

Педагогическая философия учебного портфолио как формы оценки предполагает: 1) смещение акцента с того, что учащийся не знает и не умеет, на то, что он знает и умеет по данной теме и данному предмету; 2) интеграцию количественной и качественной оценок; 3) перенос педагогического удара с оценки на самооценку.

Что включается в учебное портфолио? Четкого списка наименований и количества пунктов, которые необходимо включать в учебное портфолио, нет: это полностью зависит от конкретного учителя, группы учителей или методической комиссии, внедряющих учебные портфолио в процесс обучения. Если это, обучение математике с конкретно сформулированными целями (развитие математического мышления учащихся, формирование умения решать задачи, развитие прикладных математических умений), то в учебное портфолио могут быть включены следующие категории и наименования продуктов учебно-познавательной деятельности учащегося:

1. Работы учащегося: 1) классные самостоятельные; 2) домашние; 3) прикладные математические проекты (как индивидуальные, так и групповые); 4) решения сложных занимательных задач по данной теме (на выбор учащегося); 5) решения задач и упражнений из учебника, выполненных учащимся самостоятельно сверх учебной программы; 6) математическое сочинение по сложным вопросам данной темы; 7) математический реферат с историческим содержанием; 8) наглядные пособия по данной теме, настенные материалы, модели; 9) копии статей из журналов и книг, прочитанных учащимся по данной теме; 10) математическая автобиография учащегося; 11) математический дневник; 12) работы над ошибками, выполненные в классе и дома; 13) задачи, составленные самим учащимся по данной теме; 14) оригиналы, фотографии или зарисовки математических моделей и объектов по данной теме, сделанные учащимся или группой учащихся; 15) копии текстов и файлов из интернетовских сайтов, компьютерных программ и энциклопедий, прочитанных учащимся по данной теме; 16) графические работы, выполненные учащимся по данной теме; 17) описания экспериментов и лабораторных работ, выполненных учащимся (как индивидуально, так и в малой группе); 18) варианты работ, выполненные учащимся в парах или в процессе взаимообучения; 19) аудио-,

видеокассеты с записью выступления учащегося по данной теме на уроке (школьной конференции, семинаре); 20) листы самоконтроля с описанием того, что учащийся не понимает по данной теме, почему и в какой помощи он нуждается; 21) работы из смежных дисциплин и практических ситуаций, в которых учащийся использовал свои знания и умения по данной теме; 22) лист целей, которых учащийся хотел бы достигнуть после изучения данной темы, уровень реального достижения и описание причин в случае не достижения целей; 23) копии работ учащегося, выполненные в математических кружках, на разного уровня математических турнирах и олимпиадах, имеющих отношение к данной теме; 24) копии электронных записок учащегося, которыми он обменивался с одноклассниками, учителем и другими при выполнении проектов и творческих заданий; 25) дипломы, поощрения, награды по данному предмету.

2. Заметки учителя, одноклассников, родителей и др.: 1) описание результатов наблюдений учителя за данным учащимся на уроках математики; 2) описание интервью, бесед учителя с учащимся; 3) листы проверок учителя с комментариями (посещаемость, участие в работе класса, уровень и качество выполнения самостоятельных и контрольных работ); 4) копии записок учителя родителям учащегося, другим учителям и т.д.; 5) лист оценок и комментариев учителя по работе учащегося; 6) математическая характеристика, включающая как количественные результаты, так и качественные показатели учебно-познавательной деятельности учащегося; 7) отзывы других учителей и школьной администрации о данном учащемся; 8) отзывы одноклассников, родителей, общественных организаций и др.

Каждый элемент учебного портфолио должен датироваться, чтобы можно было проследить динамику учебного прогресса.

Желательно, чтобы при оформлении окончательного варианта учебное портфолио включало в себя три обязательных элемента: 1) сопроводительное письмо «владельца» портфолио с описанием цели, предназначения и краткого описания данного документа; 2) содержание (или оглавление) портфолио с перечислением его основных элементов; 3) самоанализ и «взгляд в будущее».

Это придаст учебному портфолио упорядоченность и удобность в пользовании заинтересованными людьми (учителями, одноклассниками, родителями, представителями школьной администрации и др.). Внешне оно может быть оформлено в виде специальных папок, картотек, небольших коробок для хранения бумаг и т.п. Здесь полный простор для инициативы учителя и учащихся. Единственное требование – удобность в хранении.

Опыт показывает, что целесообразно использовать два вида учебного портфолио для каждого учащегося: рабочее и оценочное. В первое учащийся складывает все продукты своей учебно-познавательной деятельности по данной теме. Далее он отбирает те элементы, которые являются либо обязательными в оценочном портфолио по требованию учителя, либо, на взгляд учащегося, наиболее полно отражающими его усилия и прогресс в обучении. Учащийся также может делать специальные отметки на полях в случаях, если он хочет выделить ту или иную свою работу: «самая удачная моя работа», «моя любимая

статья по данной теме», «моя любимая задача» и т.д. Самостоятельно отобранные в оценочное портфолио работы учащийся отмечает в правом верхнем углу буквой "У". Аналогичную процедуру осуществляет учитель: из рабочего портфолио он дополнительно к необходимым элементам отбирает те работы, которые он считает оригинальными, интересными и заслуживающими особого внимания. Свой выбор учитель обозначает другой буквой, например "П" (выбор преподавателя).

Портфолио могут быть служебными, профессиональными, деловыми и представляться не только в текстовом формате, но и в электронном виде. Например, в педагогических университетах на последних выпускных курсах для будущих учителей можно организовать так называемые служебные Web"-портфолио. Очевидно, что для этого нужны, как минимум, доступ в Интернет и способность создавать свои электронные страницы. Электронные портфолио могут оказать неоценимую помощь выпускникам вузов (будущим учителям, врачам, инженерам, экономистам) в трудоустройстве.

Как оценивается учебное портфолио? Вопрос оценки учебного портфолио достаточно сложен. Во-первых, возникает проблема обязательного минимума и необязательного максимума соответствующих его элементов. Во-вторых, могут быть сложности с распределением «веса» оценки между различными элементами портфолио. В-третьих, не исключено противоречие между направленностью портфолио на качественно-количественную оценку и требованием школьной администрации «все переводить в стандартную количественную отметку».

В качестве возможного варианта решения этого вопроса приведем фрагмент опыта учителей математики штата Вермонт (США). Прежде всего, содержание учебного портфолио рекомендуется разбить на следующие категории:

- обязательные: промежуточные и итоговые письменные самостоятельные и контрольные работы;
- поисковые: выполнение сложных проектов (как индивидуальных, так и в малых группах), исследование сложной проблемы, решение нестандартных задач повышенной сложности;
- ситуативные: приложение изученного материала в практических ситуациях, для решения прикладных задач, выполнения графических и лабораторных работ;
- описательные: составление математической автобиографии, ведение математического дневника, написание математических рефератов и сочинений;
- внешние: отзывы учителей, одноклассников, родителей, а также проверочные листы учителя.

Далее осуществляется процентное распределение общей оценки по отдельным категориям и конкретным элементам внутри каждой категории (в %): обязательная категория – 40%, поисковая – 30%, ситуативная – 15%, описательная – 10%, внешняя – 5%.

Важную роль в системе оценки учебных портфолио играют критерии, которые непосредственно отражают основные цели обучения данному предмету. В описываемом нами опыте такими критериями являются: 1)

развитость математического мышления (гибкость, рациональность, оригинальность мышления); 2) сформированность умения решать задачи и доказывать теоремы; 3) сформированность прикладных умений (способность решать практические проблемы, применять новые технологии для решения прикладных задач и т.д.); 4) развитость коммуникативных математических умений (умение работать в малых группах, выступать с математическими докладами, сформированность письменного математического языка, умение четко и аргументировано излагать свою мысль, грамотность в оформлении решений задач и доказательств теорем, умелое использование графиков, диаграмм, таблиц и т.д.); 5) сформированность умений самоконтроля и самооценки (самокритичность, умение работать над ошибками, реалистичность в оценке своих способностей и др.).

Для более детальной оценки каждый критерий может быть разбит на подкритерии. Здесь, как и в случае с процентным распределением общей оценки, нет жестких рецептов, а, напротив, есть простор для творческой инициативы и педагогической импровизации. Для итоговой оценки учебного портфолио можно рекомендовать следующую четырехуровневую систему.

Самый высокий уровень. Учебные портфолио данного уровня характеризуются всесторонностью в отражении основных категорий и критериев оценки. Содержание портфолио свидетельствует о больших приложенных усилиях и очевидном прогрессе учащегося в развитии его математического мышления, умения решать задачи, о прикладных и коммуникативных умениях, о наличии высокого уровня самооценки и творческого отношения к предмету. В содержании и оформлении учебного портфолио ярко проявляются оригинальность и изобретательность.

Высокий уровень. Портфолио этого уровня демонстрирует солидные математические знания и умения учащегося, но в нем могут отсутствовать некоторые элементы из необязательных категорий, творческий элемент в оформлении портфолио и оригинальность в его содержании.

Средний уровень. В учебном портфолио данного уровня основной акцент сделан на обязательной категории, по которой можно судить об уровне сформированности программных знаний и умений. Отсутствуют свидетельства, демонстрирующие уровень развития творческого математического мышления, прикладных умений, способности к содержательной коммуникации на языке математики (как устном, так и письменном)

Слабый уровень. Достаточно неинформационный портфолио, по которому трудно сформировать общее представление о математических способностях учащегося. Как правило, здесь представлены отрывочные задания из разных категорий, отдельные листы с неполностью выполненными задачами и упражнениями, образцы попыток выполнения графических работ и т. п. По такому портфолио практически невозможно определить прогресс в обучении и уровень сформированности качеств, отражающих основные цели курса и критерии оценки.

В американской системе оценки приведенные уровни учебных портфолио соответствуют следующим количественным отметкам: самый высокий – А

(отлично) уровень, высокий уровень – В (хорошо), средний уровень – С (удовлетворительно), слабый уровень – D (неудовлетворительно).

Каковы недостатки учебного портфолио? Оппоненты использования учебных портфолио в обучении связывают их недостатки со следующими моментами: 1) необходимость большой систематической работы по повышению квалификации учителей в связи с внедрением учебных портфолио, 2) неготовность многих учителей одобрить эту инновацию, 3) проблема учебного времени: новая система требует больше времени для реализации, чем традиционная система оценки, 4) отсутствие четкой ориентации в оценке, 5) нечеткость в определении состава и объема учебного портфолио, что порождает волюнтаризм в оценке учебных достижений, 6) высокий уровень субъективности оценки, ослабление ее валидности и надежности, 7) трудоемкость процесса проверки и оценки учебного портфолио, 8) организационные трудности по хранению учебных портфолио, необходимость дополнительных площадей и помещений под портфолио и т.п.

Описанные в статье позиции нового видения оценки очерчивают лишь возможные ориентиры ее качественного обновления, ни в коей мере не претендуя на окончательное решение.

Задание 2. Составить учебное портфолио: перечень личностных достижений на момент окончания Вами общеобразовательной школы.

Задание 3. Составить профессиональное портфолио: перечень личностных достижений на момент окончания СГУ. Каков его уровень?

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 10.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 10.

Задание 3. Разработайте компьютерную презентацию по теме 10.

Тема 11. Итоговая аттестация учащихся

I. Контрольные вопросы

1. Положение о государственной (итоговой) аттестации выпускников IX и XI (XII) классов общеобразовательных учреждений РФ.
2. Тестовая культура как феномен цивилизации.
3. Итоговая аттестация выпускников основной школы: здоровьесберегающий аспект.
4. Рекомендации по организации государственной (итоговой) аттестации выпускников основной школы и комплектовании X классов
5. Об освобождении от итоговой аттестации выпускников IX и XI (XII) классов общеобразовательных учреждений.

Теоретический материал.

1. Подготовка к государственной итоговой аттестации (ГИА) наиболее популярный вид деятельности школ города Саратова и Саратовской области. Администрация каждой школы информирует учащихся и их родителей об изменениях и нововведениях при проведении ГИА.

Нововведения при проведении государственной итоговой аттестации в 2012 году связаны с совершенствованием процедуры проведения экзаменов и ужесточением контроля за соблюдением порядка итоговой аттестации и ЕГЭ.

Определен новый норматив участников ЕГЭ в одной аудитории – не более 15 человек.

Впервые в начале учебного года Рособназдором установлен минимум для сдачи ЕГЭ по обязательным предметам: по русскому языку – 36 и по математике – 24 балла.

Для участников с ограниченными возможностями здоровья продолжительность каждого экзамена увеличивается на 1,5 часа, определен порядок организации пунктов проведения экзаменов (ППЭ), предусматривающий особые материально-технические условия их оборудования и присутствие ассистентов для оказания необходимой технической помощи с учетом их индивидуальных особенностей. Это во-первых, наличие пандусов, поручней, расширенных дверей, наличие специальных кресел и т.п.).

Также Президентом Российской Федерации подписан закон, запрещающий организаторам и участникам государственной (итоговой) аттестации, ЕГЭ, других форм экзаменов иметь при себе и использовать средства связи и электронно-вычислительную технику, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Для допустивших нарушение, предусмотрены административные меры: если это физическое лицо, то штраф от 20 до 40 тысяч рублей, для юридических лиц – до 200 тысяч рублей.

За разглашение информации, связанной с контрольно-измерительными материалами, к административной ответственности будут привлекаться все категории участников, совершившие нарушение.

2. К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план, если иное не установлено порядком проведения государственной итоговой аттестации по соответствующим образовательным программам.

Обучающиеся, не прошедшие государственной итоговой аттестации или получившие на государственной итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти государственную итоговую аттестацию в сроки, определяемые порядком проведения государственной итоговой аттестации по соответствующим образовательным программам.

Государственные экзаменационные комиссии для проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования создаются:

1) уполномоченными органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации при проведении государственной итоговой аттестации на территориях субъектов Российской Федерации;

2) федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, при проведении государственной итоговой аттестации за пределами территории Российской Федерации.

Государственные экзаменационные комиссии для проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего профессионального образования и высшего образования создаются в соответствии с порядком проведения государственной итоговой аттестации по указанным образовательным программам.

При проведении государственной итоговой аттестации, если иное не предусмотрено порядком проведения государственной итоговой аттестации по соответствующим образовательным программам, используются контрольные измерительные материалы, представляющие собой комплексы заданий стандартизированной формы. Информация, содержащаяся в контрольных измерительных материалах, используемых при проведении государственной итоговой аттестации, относится к информации ограниченного доступа. Порядок разработки, использования и хранения контрольных измерительных материалов (включая требования к режиму их защиты, порядку и условиям размещения информации, содержащейся в контрольных измерительных материалах, в сети "Интернет") устанавливается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования.

12. Обеспечение проведения государственной итоговой аттестации осуществляется:

1) органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное управление в сфере образования, при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования на территории Российской Федерации;

2) федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, в том числе совместно с учредителями образовательных организаций, расположенных за пределами территории Российской Федерации и реализующих имеющие государственную аккредитацию образовательные программы основного общего и среднего общего образования, и загранучреждениями Министерства иностранных дел Российской Федерации, имеющими в своей структуре специализированные структурные образовательные подразделения, при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования за пределами территории Российской Федерации;

3) организациями, осуществляющими образовательную деятельность, при проведении государственной итоговой аттестации по основным профессиональным образовательным программам, если иное не установлено порядком проведения государственной итоговой аттестации обучающихся по соответствующим образовательным программам.

13. Государственная итоговая аттестация по образовательным программам среднего общего образования проводится в форме единого государственного экзамена (далее - единый государственный экзамен), а также в иных формах, которые могут устанавливаться:

1) для обучающихся по образовательным программам среднего общего образования в специальных учебно-воспитательных учреждениях закрытого типа, а также в учреждениях, исполняющих наказание в виде лишения свободы, для обучающихся, получающих среднее общее образование в рамках освоения образовательных программ среднего профессионального образования, в том числе образовательных программ среднего профессионального образования, интегрированных с основными образовательными программами основного общего и среднего общего образования, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по образовательным программам среднего общего образования или для обучающихся детей-инвалидов и инвалидов по образовательным программам среднего общего образования федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования;

2) для обучающихся по образовательным программам основного общего и среднего общего образования, изучавших родной язык из числа языков народов Российской Федерации и литературу народов России на родном языке из числа языков народов Российской Федерации и выбравших экзамен по родному языку из числа языков народов Российской Федерации и литературе народов России на родном языке из числа языков народов Российской Федерации для прохождения государственной итоговой аттестации, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное управление в сфере образования, в порядке, установленном указанными органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Методическое обеспечение проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования, организация разработки контрольных измерительных материалов для проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования и критериев оценивания экзаменационных работ, выполненных на основе этих контрольных измерительных материалов, обеспечения этими контрольными измерительными материалами государственных экзаменационных комиссий, а также организация централизованной проверки экзаменационных работ обучающихся, выполненных на основе контрольных измерительных материалов при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования, определение минимального количества баллов единого государственного экзамена, подтверждающего освоение образовательной программы среднего общего образования, осуществляются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования.

В целях обеспечения соблюдения порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования гражданам, аккредитованным в качестве общественных наблюдателей в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, предоставляется право присутствовать при проведении государственной итоговой аттестации и направлять информацию о нарушениях, выявленных при проведении государственной итоговой аттестации, в федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования. Аккредитацию граждан в качестве общественных наблюдателей осуществляют:

1) органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего или среднего общего образования на территориях субъектов Российской Федерации;

2) учредители образовательных организаций, расположенных за пределами территории Российской Федерации и реализующих имеющие государственную аккредитацию образовательные программы основного общего и среднего общего образования, заграничные учреждения Министерства иностранных дел Российской Федерации, имеющие в своей структуре специализированные структурные образовательные подразделения, при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего или среднего общего образования за пределами территории Российской Федерации.

К проведению государственной итоговой аттестации по основным профессиональным образовательным программам привлекаются представители работодателей или их объединений.

Обучающимся по основным профессиональным образовательным программам после прохождения итоговой аттестации предоставляются по их заявлению каникулы в пределах срока освоения соответствующей основной образовательной программы, по окончании которых производится отчисление обучающихся в связи с получением образования.

II. Практическая работа

Задание 1. Выберите правильный ответ

1. Форма оценки степени и уровня освоения обучающимися образовательной программы

- а) итоговая аттестация
- б) промежуточная аттестация
- в) входной контроль

2. Итоговая аттестация проводится на основе принципов _____ оценки качества подготовки обучающихся.

- а) объективности и независимости
- б) гуманизации и объективности
- в) объективности и непрерывности

3. Взимание платы с обучающихся за прохождение промежуточной аттестации

- а) допускается
- б) не допускается

4. Взимание платы с обучающихся за прохождение государственной итоговой аттестации

- а) допускается
- б) не допускается

Задание 2. Составить профессиональное портфолио: перечень личностных достижений на момент окончания СГУ. Каков его уровень?

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 11.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 11.

Тема 12. Мониторинг и оценка качества образования

I. Контрольные вопросы

1. Концепция общероссийской системы качества образования.
2. Мотивационная модель управления качеством образования.
3. Общественная оценка качества образования.
4. Создание и апробация организационных систем оценки качества общего и профессионального образования на региональном уровне.

II. Практическая работа

Задание 1. Выберите правильный ответ

1. Комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы

- а) уровень образования;
- б) качество образования;
- в) направленность образования.

Выберите правильные ответы

2. Атрибуты понятия «качество»:

- а) структурность;
- б) целенаправленность;
- в) динамичность;
- г) существенная определенность;
- д) эволюционность;
- е) единичность.

3. Структурные элементы качества управления образовательным процессом в школе:

- а) качество стратегических, тактических целей и норм, определяющих содержание и технологию освоения образовательных программ;
- б) качество кадрового обеспечения;
- в) качество организационных структур;
- г) качество управленческого персонала школы;
- д) качество системы оценки (мониторинга) в школе;
- е) качество управленческих технологий и ресурсов.

Задание 2. Составьте терминологический словарь по данной теме.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме «Мониторинг и оценка качества образования».

Тема 13. Аттестация образовательного учреждения и педагогических работников

I. Контрольные вопросы

1. Историческая практика проведения квалификационных экзаменов государственных служащих России.
2. Правовые основы аттестации аккредитации образовательных учреждений.
3. Региональная модель аттестации педагогических и руководящих кадров общеобразовательных учреждений.
4. Самообследование образовательного учреждения – необходимое условие аттестационной экспертизы.
5. Аттестация учителя информатики.

Теоретические сведения

Аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления квалификационной категории.

Проведение аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям осуществляется один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Проведение аттестации в целях установления квалификационной категории педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся в ведении федеральных органов исполнительной власти, осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми федеральными органами исполнительной власти, в ведении которых эти организации находятся, а в отношении педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся в ведении субъекта Российской Федерации, педагогических работников муниципальных и частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, проведение данной аттестации осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Порядок проведения аттестации педагогических работников устанавливается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по

выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.

II. Практическая работа

Задание 1. Выберите правильный ответ

1. Признание уровня деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, соответствующим критериям и требованиям российских, иностранных и международных организаций –

- а) профессиональная акредитация организации;
- б) общественная акредитация организации;
- в) государственная акредитация организации;
- а) профессиональная акредитация образовательной программы;
- б) общественная акредитация образовательной программы;
- в) государственная акредитация образовательной программы;
- г) профессионально-общественная акредитация организации.

г) профессионально-общественная акредитация образовательной программы.

2. Признание качества и уровня подготовки выпускников, освоивших образовательную программу в конкретной организации, осуществляющей образовательную деятельность, отвечающими требованиям профессиональных стандартов, требованиям рынка труда к специалистам, рабочим и служащим соответствующего профиля –

- а) профессиональная акредитация организации;
- б) общественная акредитация организации;
- в) государственная акредитация организации;
- а) профессиональная акредитация образовательной программы;
- б) общественная акредитация образовательной программы;
- в) государственная акредитация образовательной программы;
- г) профессионально-общественная акредитация организации.

г) профессионально-общественная акредитация образовательной программы.

Задание 2. Реферат – письменное изложение научной проблемы, с которой автор выступает во время прохождения аттестации – одна из форм проведения аттестации учителя. Напишите реферат (по теме выпускной квалификационной работы) в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данной аттестационной форме.

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 13.

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме 13.

Тема 14. Внутришкольный контроль

I. Контрольные вопросы:

1. Примерное положение о внутришкольном контроле.
2. Внутришкольный контроль: сущность, значение, язык описания.
3. Рекомендации по организации внутришкольного контроля.
4. Основные блоки внутришкольного контроля и примерные вопросы тематических проверок.
5. Роль внутришкольного контроля в условиях перехода на предпрофильное и профильное обучение.
6. Технология внутришкольного тестового контроля учебного процесса.
7. Планирование внутришкольного контроля.
8. Внутришкольный контроль за учебно-воспитательным процессом.
9. Система внутришкольного контроля воспитательной работы.

II. Практическая работа

Задание 1. Оценка работы учителя проверяющим является справедливой, если выполняются условия:

- а) учителя, достигшие одинаковых результатов, оцениваются одинаково;
- б) критерии, в соответствии с которыми оценивается работа, объективные и обоснованные;
- в) критерии, в соответствии с которыми оценивается работа учителя, не подлежат предварительному согласованию с коллективом учителей.

Укажите неверный ответ.

Задание 2. Правила, которыми нужно руководствоваться проверяющим при проведении контроля за работой учителя:

- а) добиваться того, чтобы контроль проводился уважаемыми для сотрудников людьми;
- б) оценивая работу, значимую для организации, подчеркивать ее смысл для контролируемого;
- в) контролируя, стараться выявлять не только недостатки, но и успехи;
- г) оценивать результат по стандартам, не подлежащим предварительному согласованию с коллективом;
- д) сотрудников, имеющих одинаковые результаты, оценивать одинаково;
- е) уважать личное мнение и проявлять доброжелательность к сотрудникам в процессе контроля; беседа по его итогам не должна быть «разборкой», она должна быть выдержана в конструктивном и уважительном духе, несмотря ни на что;
- ж) создавать у учителя положительный эмоциональный настрой, уходить от нежелательного в общении эмоционального напряжения: испуга, обиды, раздражения и т.д.
- з) обсуждать новые цели и необходимые изменения с контролируемыми, предлагать, но не навязывать помощь;

и) добиваться того, чтобы подчиненный действительно (а не формально) согласился и принял выводы из контроля и знал, как можно исправить положение;

к) внушать сотруднику уверенность в своих силах.

Укажите неверный ответ.

Задание 3. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (А – Д), соответствующие определения (1 – 5).

Форма внутришкольного контроля		Характеристика	
А	Персональный контроль	Используется при осуществлении контроля за организацией изучения нескольких учебных предметов, нескольких учителей в одном или нескольких классах. Данная форма преобладает при фронтальном контроле.	1
Б	Классно-обобщающая форма	Имеет своей главной целью изучение работы разных учителей и разных классов, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса.	2
В	Предметно-обобщающая	Используется тогда, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе.	3
Г	Тематически-обобщающая	Применима при изучении совокупности фактов, влияющих на формирование классного коллектива в процессе учебной и вне учебной деятельности.	4
Д	Комплексно-обобщающая	Осуществляется за работой отдельного учителя, классного руководителя, воспитателя. Он может быть тематическим и фронтальным.	5

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме «Внутришкольный контроль».

Задание 2. Разработайте ЦОР «мини-тест» для контроля знаний по теме «Внутришкольный контроль».

Тема 15. Права и обязанности родителей. Взаимодействие семьи и школы

I. Контрольные вопросы

1. Учёт особенностей субъектов воспитательной системы на локальном уровне.
2. Понятие неблагополучной семьи. Управленческие решения в отношении неблагополучных семей.
3. Проблема детской беспризорности в современном российском обществе.
4. Одарённый ребёнок. Взаимодействие работников образовательного учреждения с одарёнными детьми и их родителями.
5. Договор о сотрудничестве образовательного учреждения и родителей обучающихся.

Теоретические сведения

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами. Они обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления, образовательные организации оказывают помощь родителям (законным представителям) несовершеннолетних обучающихся в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития.

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право:

1) выбирать до завершения получения ребенком основного общего образования с учетом мнения ребенка, а также с учетом рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии (при их наличии) формы получения образования и формы обучения, организации, осуществляющие образовательную деятельность, язык, языки образования, факультативные и элективные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули) из перечня, предлагаемого организацией, осуществляющей образовательную деятельность;

2) дать ребенку дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее общее образование в семье. Ребенок, получающий образование в семье, по решению его родителей (законных представителей) с учетом его мнения на любом этапе обучения вправе продолжить образование в образовательной организации;

3) знакомиться с уставом организации, осуществляющей образовательную деятельность, лицензией на осуществление образовательной деятельности, со свидетельством о государственной аккредитации, с учебно-программной документацией и другими документами, регламентирующими организацию и осуществление образовательной деятельности;

4) знакомиться с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости своих детей;

5) защищать права и законные интересы обучающихся;

6) получать информацию о всех видах планируемых обследований (психологических, психолого-педагогических) обучающихся, давать согласие на проведение таких обследований или участие в таких обследованиях, отказаться от их проведения или участия в них, получать информацию о результатах проведенных обследований обучающихся;

7) принимать участие в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в форме, определяемой уставом этой организации;

8) присутствовать при обследовании детей психолого-медико-педагогической комиссией, обсуждении результатов обследования и рекомендаций, полученных по результатам обследования, высказывать свое мнение относительно предлагаемых условий для организации обучения и воспитания детей.

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся обязаны:

1) обеспечить получение детьми общего образования;

2) соблюдать правила внутреннего распорядка организации, осуществляющей образовательную деятельность, правила проживания обучающихся в интернатах, требования локальных нормативных актов, которые устанавливают режим занятий обучающихся, порядок регламентации образовательных отношений между образовательной организацией и обучающимися и (или) их родителями (законными представителями) и оформления возникновения, приостановления и прекращения этих отношений;

3) уважать честь и достоинство обучающихся и работников организации, осуществляющей образовательную деятельность.

В целях защиты своих прав обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся самостоятельно или через своих представителей вправе:

1) направлять в органы управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность, обращения о применении к работникам указанных организаций, нарушающим и (или) ущемляющим права обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, дисциплинарных взысканий. Такие обращения подлежат обязательному рассмотрению указанными органами с привлечением обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

2) обращаться в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, в том числе по вопросам о наличии или об отсутствии конфликта интересов педагогического работника;

3) использовать не запрещенные законодательством Российской Федерации иные способы защиты прав и законных интересов.

Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается в организации, осуществляющей образовательную деятельность, из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, работников организации, осуществляющей образовательную деятельность.

Решение комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений является обязательным для всех участников образовательных отношений в организации, осуществляющей образовательную деятельность, и подлежит исполнению в сроки, предусмотренные указанным решением.

Решение комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений может быть обжаловано в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

Порядок создания, организации работы, принятия решений комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений и их исполнения устанавливается локальным нормативным актом, который принимается с учетом мнения советов обучающихся, советов родителей, а также представительных органов работников этой организации и (или) обучающихся в ней (при их наличии).

II. Практическая работа

Задание 1. Изучите материал статьи *Хоменко И.А. Основные направления взаимодействия школы и семьи //Энциклопедия административной работы в школе.*

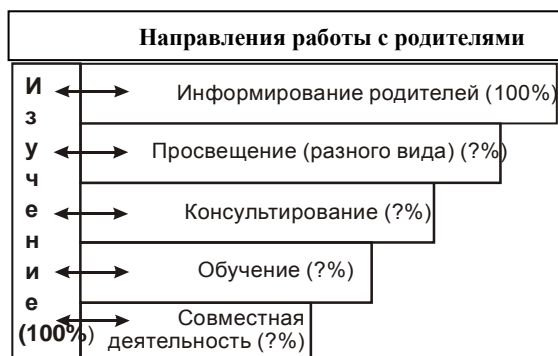
Самый распространенный вопрос, который задают представители администрации школ при обсуждении темы сотрудничества с родителями, можно сформулировать следующим образом: как создать **СИСТЕМУ** работы с родителями, как выстроить развивающееся взаимодействие?

Не секрет, что очень часто мероприятия по работе с родителями носят фрагментарный характер - периодические анкетные опросы, различные акции или праздники, общешкольные собрания или лекции.

К сожалению, не всегда такой подход бывает оптимальным. Если речь идет о школе в небольшом городке, то, возможно, особой необходимости в многоаспектной совместной деятельности с семьей и нет. Но в крупных городах, в образовательных учреждениях с большим количеством учащихся, где контингент родителей учеников многообразен и постоянно обновляется, есть смысл организовать взаимодействие по разным направлениям.

Мы выделяем пять основных направлений, представляющих собой логично выстроенную систему, позволяющую дифференцировать родителей по разным признакам:

- по степени информированности о разных аспектах жизнедеятельности ребенка в образовательном учреждении; о самом образовательном учреждении; о проблемах образования в целом;
- по уровню правовой и психолого-педагогической компетентности;
- по потребности в консультировании, обучении, социальной поддержке;
- по степени активности (для участия в совместной деятельности).



запросов родителей.

Обычно педагоги жалуются на низкую активность родителей, на их нежелание участвовать в жизни школы якобы из-за необходимости проводить много времени на работе. Естественно, загруженность взрослых в непростой экономической ситуации накладывает отпечаток на степень их участия в школьных делах, но считать этот фактор основным все же не следует.

В 1997 году нами было проведено исследование, согласно которому около 78% родителей *в той или иной мере* готовы сотрудничать со школой, однако школа не всегда умело использует эту готовность. Речь идет о родителях, которые, откликаясь на инициативу педагогов, могут быть полезными *в том или ином деле*. Естественно, что привлечение родителей к сотрудничеству должно быть **адресным и посильным** для семьи.

Кроме того, воспринимая помощь родителей школе как обязанность, сама школа не всегда задает себе вопрос: а чем ОНА может быть полезна родителям, помимо обучения их ребенка? Как она может помочь семье стать компетентной в выборе индивидуальной образовательной траектории ученика, в подборе средств ее освоения, в самообразовании родителей как учителей своих детей? Известно, что компетентная поддержка родителей значительно облегчает выполнение учителями своей задачи, сохраняет и физические, и психологические ресурсы педагогов. Однако чтобы такую поддержку получить, необходимо приложить некоторые усилия для помощи самим родителям. Согласно нашим данным, образовательный уровень современных родителей достаточно высок, современные родители охотно учатся и переучиваются, многие из них осваивают новые профессии или постоянно повышают свою квалификацию. Почему бы не использовать этот потенциал на благо школе? Очень часто взрослые не в состоянии помочь своему ребенку не из-за лени, а из-за плохой информированности о том, что и как конкретно требуется сделать.

Еще один фактор, позволяющий активизировать участие родителей в жизни школы – это рост числа домохозяек, занимающихся только воспитанием детей. Те мамы, которые выбрали воспитание ребенка в качестве своей основной социальной деятельности, как правило, очень внимательно относятся к успехам своих детей, ждут от педагога советов и рекомендаций, готовы подключиться к любым общественным делам и активно работают в родительских комитетах класса или школы. Таким родителям особенно необходимо внимание со стороны педагогов, так как они могут быть своеобразным активным ядром любых родительских объединений.

Возникает вопрос: а КАК директору последовательно выстроить свою работу с педагогическим коллективом, чтобы процесс активизации родительского участия в делах школы был непрерывным? Что необходимо учитывать руководителю образовательного учреждения, определяя логику работы с родителями?

Построение эффективного взаимодействия всех субъектов образовательного процесса необходимо вести в двух направлениях: 1) подготовка педагогического коллектива к сотрудничеству с родителями, 2) взаимодействие с родителями.

Важно строго соблюдать правило: сначала готовим «почву» для развития сотрудничества, а потом «приглашаем» родителей.

Первое направление (подготовку педагогического коллектива) можно представить в пошаговых действиях.

1. Выработка основных принципов взаимодействия с семьей, формирование общей позиции всех членов педагогического коллектива, определение стратегических целей.

Самое главное на данном этапе – продумать, какие социально-педагогические условия необходимо создать для преодоления отчуждения родителей от школы. Не секрет, что зачастую подобное отчуждение заложено еще в детстве родителей, когда они сами были школьниками и испытывали страх перед педагогами и администрацией. Как это ни парадоксально звучит, но, даже становясь взрослыми людьми, многие из них побаиваются близких контактов со школой. Снятие подобного напряжения существенно облегчит путь к взаимопониманию обеих сторон.

2. Диагностика материальных, профессиональных, кадровых, информационных, психологических и других ресурсов, которыми обладает школа.

Часто бывает, что ОУ плохо информировано не только о контингенте родителей своих учеников (их социальном статусе, который может меняться ежегодно, образовательных запросах, ценностях, активности по отношению к участию в жизни школы и т.д.), но и о своих возможностях воспользоваться имеющимся потенциалом. Бывают случаи, когда мероприятия (акции) проводятся людьми, не склонными к данной деятельности, что вызывает в дальнейшем нежелание родителей участвовать в подобных действиях.

Необходимо также выяснить и то, насколько совпадают ценности школы и родителей, как они представляют себе разграничение ответственности за

условиями и т.д.), потребностей субъектов, их активности и т.д., а также создание банка данных различных идей по преобразованию школьной жизни.

Диагностика поможет выявить, что хотят родители от школы и что они могут сделать для этого сами.

Иногда даже на этапе диагностики родители начинают реально осознавать заведомую неприемлемость тех или иных претензий к ОУ, что непременно сказывается на их отношении к школе и учителям. Например, в одной школе при выявлении образовательных запросов родителей выяснилось, что взрослые крайне обеспокоены значительными перегрузками детей и в то же время хотели бы добавить в учебный план несколько часов иностранного языка (для его более глубокого изучения). Пришлось администрации сесть за "круглый стол" с родителями и попробовать учесть все пожелания в рамках одного учебного плана. В результате не только был выработан оптимальный вариант, но и снялась напряженность, возникшая из-за недостаточной информированности родителей о принципах построения учебного плана. Данный пример наглядно демонстрирует, что учителя иногда недооценивают активность родителей, которые в настоящее время гораздо осознаннее подходят к помощи школе и готовы внести свой вклад при условии полной информированности об актуальности требуемой помощи. По словам одного директора, после откровенного разговора с родителями о нуждах школы взрослые попросили администрацию: «Скажите, куда мы должны пойти или написать письмо, чтобы защитить интересы наших детей? Подскажите!» В данном случае главной задачей школы было направить инициативу родителей в нужное русло, показать им, что их помощь может быть и разнообразной, и действенной.

3. Самодиагностика коллектива школы.

Под *самодиагностикой* мы понимаем изучение педагогами собственных ресурсов – своих установок, своих возможностей, а также тех условий, в которых происходит развитие сотрудничества с родителями. Иными словами, это попытка посмотреть на СЕБЯ со стороны. Иногда то, к чему привыкли педагоги за долгое время работы в образовательном учреждении, резко контрастирует с представлениями родителей об удобстве, рациональности, комфорте (в том числе и психологическом). Работникам школы кажется вполне естественным тот порядок и тот стиль общения, которые сформировались в процессе работы, однако, с точки зрения родителей, не все может быть так замечательно. Бывает, какая-то «мелочь» служит препятствием к полноценному сотрудничеству. Например, несоблюдение часов приема родителей администрацией школы, или невежливый ответ секретаря по телефону, или недостаток информации по расположению кабинетов в школе, расписанию работы основных школьных служб (медицинского кабинета, библиотеки, буфета).

В качестве примера приводим опросник персонала школы (The Parent Institute: What's working in parent involvement, 1993), отвечая на вопросы которого, учителя и администрация школ могут понять, все ли они делают для привлечения родителей в школьное сообщество:

- Доброжелательны ли мы по отношению к родителям?
- Легко ли им попасть в школу?
- Достаточно ли чистый подъезд к школе и ее вход?
- Легко ли родителям найти учительскую, кабинет завуча и директора (есть ли указатели к ним)?
 - Гостеприимны ли люди, встречающие родителей, есть ли место, где родители могут посидеть?
 - Открыта ли школа для встреч (например, других организаций), организации форм дополнительного образования для родителей и жителей и др.?
 - Умеем ли мы разговаривать с родителями по телефону?
 - Весь ли персонал школы доброжелателен по отношению к родителям?
 - Проводим ли мы обучение родителей?
 - Проводим ли мы консультации или семинары для родителей по выполнению домашних заданий детьми, дисциплине, мотивации учения и др.?
 - Есть ли у нас группы родителей, выполняющие функции наблюдателей (за качеством обучения, отношениями учеников и учителей и др.) в школе?
 - Участвуют ли родители в обсуждении финансовых вопросов и определении целей работы и развития школы?
 - Все ли мы делаем для того, чтобы визиты родителей и представителей общественности в школу были регулярными?

В зависимости от полученной информации и строится дальнейшая работа.

4. Определение путей достижения эффективного сотрудничества.

Необходимо вычлениить приоритетные задачи, требующие скорейшего решения. Например, самым существенным для вашего образовательного учреждения является слабая информированность родителей о жизни школы или низкий уровень психолого-педагогической компетентности (не только родителей, но и самих педагогов). Или – большинство родителей хотели бы ввести дополнительные занятия по какому-либо предмету; или – организовать спортивную секцию с целью профилактики наиболее распространенных заболеваний. Это и может стать отправной точкой вашего взаимодействия с ними.

Далее – подбор участников (кто будет эти задачи выполнять, чья помощь потребуется, какие ресурсы должны быть задействованы).

Эта часть работы – самая важная, так как качество выполненной работы напрямую зависит не только от желания и оптимизма исполнителей, их квалификационных характеристик или многочисленности помощников, но прежде всего от четкого разграничения функций.

Чем подробнее расписана область приложения сил каждого, тем меньше трудностей будет возникать на дальнейших этапах работы. Чаще задавайте себе вопрос «как я это сделаю?» до тех пор, пока не дойдете до простейших действий типа "возьму чистый лист бумаги на моем столе".

5. Обучение субъектов образовательного процесса.

Если вы уверены, что ваши коллеги и родители школьников идеально подходят для выполнения поставленных задач, вас можно от души поздравить!

Однако, если это не совсем так, необходимо задуматься, каких знаний (и умений) им не хватает и где этому можно научиться, какую специальную литературу почитать.

При совместном обсуждении этого вопроса актуализируется стремление участников к сотрудничеству, выявляются новые сведения библиографического характера, а также происходит обмен мнениями о состоятельности того или иного обучающего курса или учебного заведения.

Именно на этом этапе разрабатываются темы просвещения (не только психолого-педагогического), программы обучения родителей и педагогов, планы мероприятий образовательного характера.

Например, в стандарте NASDTEC Outcome based Standards and Portfolio Assesment (1993), разработанном для образовательных учреждений в США, определены области знаний, в которых необходимо проводить обучение учителей и директоров школ для того, чтобы они эффективно работали по привлечению родителей в школьное сообщество. Согласно этому стандарту, учителя и директора школ должны иметь знания о научных исследованиях в соответствующей области, полученных при этом результатах и практических достижениях, имеющихся видеозаписях и видеопрограммах, иллюстрирующих работу с родителями и обучение родителей, учебных программах и отдельных уроках, иллюстрирующих работу учителей по активизации родителей, способах оценивания (подходах, методиках и процессах), документирующих различные аспекты работы, ресурсах (людях, процессах и публикациях), используемых в работе.

Очень важной характеристикой современного учителя, на наш взгляд, является его СОВРЕМЕННОСТЬ, знание и понимание тех тенденций, которые существуют и в молодежной субкультуре, и в области трудоустройства и даже внешнего облика. Иногда именно социальная неадекватность, статичность педагога тормозит развитие эффективных взаимоотношений с родителями учеников. Образованные (и платежеспособные) родители хотели бы видеть в Учителе прежде всего человека, способного сориентировать их ребенка в изменяющемся мире, а не декларировать приверженность социальным технологиям, потерявшим свою актуальность.

Так же как «театр начинается с вешалки», так и школа начинается с внешнего вида учителей, создания определенного имиджа как отдельных педагогов, так и всего образовательного заведения. Поэтому одним из направлений повышения профессионализма является, на наш взгляд, приобретение навыков создания современного облика учителя, способного стать образцом для подражания.

6. Выработка критериев эффективности проделанной работы, способ оценивания результата.

Что может быть результатом совместной работы с родителями? Выделим лишь некоторые, а именно:

- создание определенных внутришкольных структур (органов самоуправления, Советов школы, комитетов, пресс-центра и т.д.);

- создание документов, регламентирующих жизнь взрослых и детей в школьном пространстве;
- повышение уровня социальной защищенности всех субъектов педагогического процесса, уровня удовлетворенности (характером взаимоотношений, качеством образования и т.д.) и уровня компетентности (педагогической - для родителей, методической - для учителей, образовательной - для школьников);
- повышение активности, ориентации на сотрудничество;
- формирование единого ценностно-смыслового пространства взрослых и детей и др.

7. *Публичное обсуждение предполагаемых действий с непосредственными участниками.*

Когда стратегия представляется широкой публике, на этом этапе возможны значительные корректировки предполагаемых действий. Кроме того, нередко именно в процессе такого обсуждения выявляются не замеченные раньше сложности или приходят новые идеи для осуществления поставленной задачи.

Обсуждение любых вопросов, связанных с дальнейшим развитием образовательного учреждения, можно проводить в форме «круглых столов».

Проведение «круглых столов» совместно с родителями – это достаточно новая, но показавшая свою высокую эффективность форма обмена мнениями всех участников образовательного процесса. Тематика обсуждения может быть самой разной – начиная от конкретных проблем (Нужно ли вводить в учебный план такой предмет, как «Риторика»?) до обсуждения общих вопросов (Что такое «хорошая» школа?).

Как правило, такая форма работы позволяет решить сразу несколько важных проблем: выявить наиболее активную часть родительской общественности, проинформировать родителей о мнении школы по тому или иному поводу, выяснить степень их информированности и информационные запросы.

8. *Реализация стратегии (системы работы, отдельных этапов, мероприятий).*

На данном этапе руководителю важно регулярно отслеживать выполнение плана, своевременно стимулировать педагогов или оказывать им необходимую помощь через МОУ или внешние источники. (Подробнее см. следующие разделы.) Очень важно для директора самому участвовать во всех мероприятиях, связанных с сотрудничеством с родителями. Причем это касается не только «парадных» акций, но и обучающих семинаров или лекций по данной тематике. Только если педагогический коллектив будет видеть активную заинтересованность администрации в сотрудничестве с родителями, реализация намеченной стратегии окажется успешной.

9. *Анализ проведенной работы должен проводиться не только внутри педагогического коллектива. Необходимо и широкое информирование общественности о полученных результатах.*

При анализе результативности ЛЮБОГО мероприятия (действия) важно определить:

- периодичность мониторинга (сбор данных об уровне удовлетворенности качеством сотрудничества всех субъектов образовательного процесса; отслеживание запросов родителей, уровня их педагогической и правовой компетентности и уровня удовлетворенности всеми аспектами жизнедеятельности ОУ);

- положительные и отрицательные последствия полученных результатов для ВСЕХ субъектов образовательного процесса.

Второе направление – вовлечение родителей в процесс жизнедеятельности школы (в общественную экспертизу качества образования; в создание образовательных программ, проведение мероприятий и организацию внеурочной деятельности детей).

В качестве примера представим механизм (последовательность шагов) вовлечения родителей в общественную экспертизу качества образования:



Как следствие успешного использования этого механизма можно рассматривать:

- улучшение ресурсной базы (ОУ становится в глазах родителей и спонсоров рентабельным);
- повышение психолого-педагогической или правовой компетентности всех субъектов (в связи с целенаправленным самообразованием);
- широкий общественный резонанс, позволяющий расширять число социальных партнеров (когда родители начинают выступать уже в роли руководителей предприятий, устанавливающих с ОУ партнерские и взаимовыгодные отношения);
- постоянное обновление содержания образования, отбор наиболее перспективных технологий и средств достижения оптимального результата;
- естественно, повышение качества образования.

Видимо, вы обратили внимание, что наиболее важными направлениями в системе работы с родителями нам представляется изучение (мнений, оценок, запросов) и информирование. Именно с их помощью можно «запустить» механизм привлечения родителей в образовательное учреждение. Здесь очень важно наличие обратной связи с общественностью, представление о той

реакции, которую вызывают те или иные ваши шаги, о том отношении, которое возникает после ваших действий.

Количество и качество предоставляемой информации определяется на основе диагностики. Однако не следует забывать, что диагностика не отождествляется лишь с проведением опросов. Родительское мнение и оценки можно изучать и методом наблюдения, определяя и степень активности родителей, и уровень конфликтности, и степень их удовлетворенности тем или иным образовательным результатом (процессом, технологией).

Задание 2. Предложите свои рекомендации по созданию системы работы школы с родителями.

Задание 3. Заполните форму: *Анкета для родителей*

III. Внеаудиторная работа.

Задание 1. Составьте глоссарий по теме 15.

ТЕМЫ ТВОРЧЕСКИХ СОЧИНЕНИЙ – РЕФЕРАТОВ

1. Научно-методическое наследие одного из выдающихся информатиков-методистов (основателей и сотрудников ВЦ и математических кафедр Саратовского государственного университета им. Н.Г.Чернышевского).

2. Становление и развитие методики обучения информатики в Саратовской области.

3. Основные тенденции и перспективы развития школьного информационного образования в Саратовской области.

4. Педагогическое наследие информатиков-методистов Саратовской области.

5. Подготовка учителя информатики в условиях классического университетского образования.

6. Промежуточная аттестация по информатике за курс начальной школы в Саратовской области.

7. Промежуточная аттестация по математике за курс основной школы в Саратовской области.

8. Региональный опыт дошкольного информационного образования

9. Региональный опыт начального информационного образования.

10. Развитие региональной системы дополнительного математического образования.

11. Развитие региональной системы информационного образования особенных детей.

12. Применение инновационных технологий в школах г.Саратова и Саратовской области: информатизация образования, дистанционное образование и др.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Аттестация учителей технологии, черчения и информатики. Методические рекомендации.* – М. : Айрис-пресс, 2005. – 112 с. – (Аттестация работников образования).
2. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М. : Дело, 1991.
3. *Галкина Т.И.* Воспитательная система образовательной школы: Настольная книга заместителя директора/Т.И.Галкина, В.В.Котельникова.- Ростов н/Д : Феникс, 2007.
4. *Гончаров М.А.* Основы менеджмента в образовании: учебное пособие /М.А. Гончаров. – М. : КНОРУС, 2008.
5. *Женило М.Ю.* Настольная книга директора школы /М.Ю.Женило, – Ростов н/Д : Феникс, 2006.
6. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М. : Экономика, 1990.
7. *Коджаспирова Г.М.* Педагогика в схемах, таблицах и опорных конспектах/ Г.М.Коджаспирова. – М. : Айрис-пресс, 2006. – 256 с. – (Высшее образование).
8. *Моисеев А.М., Моисеева О.М.* Основы стратегического управления школой. Учебное пособие. – М., Центр педагогических образования, 2008.
9. *Ольшанская Н.А.* Техника педагогического общения: практикум для учителей и классных руководителей. – Волгоград : Учитель, 2007.
10. *Прикот О.Г., Виноградов В.Н.* Управление современной школой. Выпуск IX: Проектное управление развитием образовательной организации. – Ростов-н/Д : Изд-во «Учитель», 2006.
11. *Симонов В.П.* Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. – М. : Педагогическое общество России, 1999.
12. *Сластенин В.А.* Педагогика / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов; Под ред. В.А.Сластенина. – М. : Издательский центр «Академия», 2004.
13. Управление качеством образования: Практико ориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М.Поташника. – М. : Педагогическое общество России, 2000.
14. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений./Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. М. : Новая Школа, 1995.
15. **Федеральный закон «Об образовании в РФ»** <http://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/> (дата обращения: 4.09.2014)
16. Энциклопедия административной работы в школе. Второе издание. Издательская фирма «Сентябрь», 2004.