

Федеральное агентство по образованию Российской Федерации  
Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

Т.А. Капитонова, С.В. Лебедева

**Педагогический менеджмент  
в системе среднего образования**

Учебно-методическое пособие

Саратов  
ИЦ «Наука»  
2008

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

УДК [373.5.014:005](072.8)

ББК 74.2

К 20

**Капитонова Т.А., Лебедева С.В.**

Педагогический менеджмент в системе среднего образования: Практико-ориентированное методическое пособие / Капитонова Т.А., Лебедева С.В. – Саратов: ИЦ «Наука», 2008. – 112 с. – (Профессиональная подготовка педагогических кадров).

ISBN 978-591272-474-9

Серийное оформление *С.В.Лебедевой*

Пособие разработано для студентов дневного и заочного отделений педагогических специальностей.

В пособии раскрыты содержательные аспекты педагогического менеджмента в системе среднего образования: даны описание структуры аудиторных занятий с указанием оптимального времени на проведение каждого этапа занятия; справочный материал, необходимый для лучшего усвоения основных положений изучаемых тем курса; хрестоматийные тексты для анализа и дальнейшей исследовательской работы на занятиях; практические и лабораторные работы для самостоятельного выполнения; задания текущего контроля в форме тестов; таблица, позволяющая студентам контролировать свои достижения в освоении данного курса в рейтинговой форме.

Пособие можно использовать в качестве рабочей тетради.

УДК [373.5.014:005](072.8)

ББК 74.2

ISBN 978-591272-474-9

© Капитонова Т.А., Лебедева С.В., 2008

### **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Предлагаемое учебное пособие для студентов педагогических специальностей раскрывает содержание курса «Педагогический менеджмент в системе среднего образования» и имеет целью оказать практическую помощь студентам старших курсов в подготовке к аудиторным занятиям по данной дисциплине и в самостоятельных исследованиях.

Отличительными особенностями данного пособия являются:

во-первых, описание структуры занятия с указанием оптимального времени на проведение каждого этапа занятия;

во-вторых, наличие ссылок на Интернет-ресурсы;

в-третьих, в пособии имеются: 1) тексты (теоретического характера) для анализа и дальнейшей исследовательской работы на занятии; 2) задания для самостоятельного (аудиторного и домашнего) исследования; 3) тексты лабораторных (круглые столы, ролевые игры и пр.) работ; 4) задания текущего контроля в форме тестов; 5) библиографический список;

в-четвертых, в пособии отражены региональные особенности системы образования;

в-пятых, тридцатое занятие разработано специально для студентов-заочников – педагогических работников сельских школ (с этого занятия целесообразно начинать изучение дисциплины на заочном отделении).

На четвёртой странице обложки помещена таблица, позволяющая студентам контролировать свои достижения в освоении данного курса в рейтинговой форме. Работа на каждом этапе занятия (включая выполнение внеаудиторного задания) оценивается в один балл. Максимально возможное количество баллов – 77. Курс считается освоенным, если студент набрал не менее 58 баллов при условии работы на каждом занятии.

Ещё одна особенность – пособие можно использовать в качестве рабочей тетради.

## Занятие 1. Педагогический менеджмент: основные теоретические аспекты

### I. На занятии подлежат обсуждению (60 мин.) следующие вопросы:

1. Педагогический менеджмент как проблема управления. Понятие «педагогический менеджмент». Менеджмент и управление – сходство и различие.
2. Закономерности менеджмента. Ступени менеджмента. Принципы менеджмента.
3. Функции педагогического менеджмента.
4. Проблемы педагогического менеджмента и способы их решения.
5. Целеполагание в педагогическом менеджменте. Управление по целям (результатам).
6. Планирование и принятие решений как функции педагогического менеджмента. Критерии эффективного планирования. Этапы планирования. Распределение полномочий при планировании. Решение как выбор метода воздействия. Классификация решений. Уровни принятия решений.
7. Организация как функция педагогического менеджмента. Закономерности организации. Расстановка кадров. Развитие структуры горизонтальных связей.
8. Руководство в педагогическом менеджменте. Соотношение управления и руководства. Руководитель как лидер. Основные качества руководителя. Формы власти. Авторитет руководителя. Стиль руководителя. Самооценка и контроль в деятельности руководителя.
9. Руководство и воспитание. Нравственные аспекты руководства.

### II. Проверочная работа контролирующего характера (30 мин.)

1. Укажите источники определений основных понятий педагогического менеджмента:

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 развитием школы /Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. - М.: Новая школа, 1995
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.	Сластенин В.А. Педагогика / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов; Под ред. В.А.Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2004
Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата.	Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: - М.: Педагогическое общество России, 1999

Впишите в таблицу определение управления педагогическими системами из какого-нибудь Интернет-источника.

2. Перечислите основные принципы педагогического менеджмента:

\_\_\_\_\_

3. Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно *процессный подход* к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления. Установите последовательность выполнения функций управления (выберите правильный ответ): 1) *Организация*. 2) *Мотивация*. 3) *Планирование*. 4) *Контроль*

а) 3-1-2-4; б) 2-1-3-4; в) 2-3-1-4; г) 3-2-1-4.

4. Разъясняя суть приведенных 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

5. К основным проблемам управления образовательным процессом в школе относятся: 1) *фактическая (на деле), а не формальная (на словах) реализация системного деятельностного подхода в педагогическом менеджменте в целом*; 2) *проблема целеполагания в образовательном процессе*; 3) *проблема совершенствования стиля взаимодействия педагогов и учащихся*; 4) *проблема научной организации педагогического и учебного труда, проблемы определения и учета реального бюджета времени, особенно в управляющей системе, и формирование на этой основе деловых (профессиональных) и моральных качеств личности педагога*; 5) *проблема объективной и достоверной оценки труда учителя и учащихся, выработка принципов и методики системного анализа деятельности на уровне субъект-*

субъектных отношений; б) проблема перестройки системы оценки степени обученности учащихся на основе преодоления формализма в этой деятельности. Укажите основные пути решения проблем \_\_\_\_\_

6. Выберите неверное утверждение. В теории менеджмента рекомендуется, чтобы стратегия (стратегическое планирование) отвечала следующим требованиям:

- а) Была внутренне совместимой с возможностями организации.
- б) Не предполагала никакого риска.
- в) Была обеспечена достаточными ресурсами для ее реализации и являлась лучшим способом применения ресурсов организации.
- г) Учитывала внешние риски и возможности.

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

Понятие		Определение (характеристика)	
А	Управленческая ситуация	Процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности.	1
Б	Управленческое решение	Сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.	2
В	Решение	Директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.	3
Г	Органы управления	Вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.	4
Д	Партиципативное управление	Организации и их подразделения, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений.	5

8. Установите соответствие.

Виды управленческих решений	Основание классификации
социальные, экономические, организационные, технические;	по времени управления
стратегические, тактические, оперативные;	по степени участия специалистов
индивидуальные, коллективные, коллегиальные;	по содержанию управленческого процесса

9. Выберите неверное утверждение. Сущность научной организации труда в педагогической деятельности заключается в следующем:

- а) в реальном повышении деловой квалификации и педагогического мастерства всех преподавателей и руководителей средней школы;
- б) в совершенствовании методов и приемов их труда;
- в) в планировании их работы с учетом фактора времени;
- г) в организации рабочего места с учетом научных рекомендаций;
- д) в кооперации и разделении труда между администрацией и общественными организациями;
- е) в экстремальном режиме труда и отдыха, их чередовании и дозировке с учетом научных рекомендаций;
- ж) в постоянном совершенствовании условий труда;
- з) в осуществлении мероприятий по укреплению трудовой и учебной дисциплины;
- и) во внедрении технических средств в образовательный процесс и в управлении им.

10. Установите соответствие.

Управление	Вид практической деятельности	
		Процесс
		Категория людей
		Аппарат управления
		Наука
		Искусство
	Менеджмент	

11. Проверьте правильность заполнения таблицы

ЛИДЕР	МЕНЕДЖЕР
работает как инноватор	работает как администратор
поручает	вдохновляет
контролирует	доверяет
принимает решения	добивается реализации решений
поддерживает движение и развитие	дает импульс движению и развитию

12. Рассматривая воспитание как процесс управления развитием личности (Лийметс Х.Й., Харламов И.Ф., Симонов В.П., Никандров Н.Д.), укажите основные цели воспитания на современном этапе развития общества: \_\_\_\_\_

**Занятие 2. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Закон «Об образовании» и другие нормативные документы**

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие 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) Закон РФ «Об образовании»,
- в) Федеральный закон об основных гарантиях прав ребёнка Российской Федерации.

**II. Контроль за усвоением материала: тестирование (15 мин.)**

1. 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 к 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 межэтнических 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.

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

- б) \_\_\_\_\_;
- б) \_\_\_\_\_;
- б) \_\_\_\_\_;
- б) \_\_\_\_\_;

3. Под образованием в Закон РФ «Об образовании» понимается **б**

а) достижение и подтверждение определённого образовательного ценза, который удостоверяется соответствующим документом;

- б) целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов);
- в) социокультурный феномен, имеющий социальную природу и характеризующийся динамичностью исторического развития;
- г) процесс педагогически организованной социализации, осуществляемой в интересах личности и общества через систему государственных и частных учебно-воспитательных учреждений.

4. В федеральном законе об основных гарантиях прав ребёнка РФ, используются следующие понятия: социальная адаптация ребёнка, социальная реабилитация ребёнка, социальные службы для детей, социальная инфраструктура для детей. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (а – г, соответствующие определения (1 – 4).

а	Социальная адаптация ребёнка	Организации, независимо от организационно-правовых форм и форм собственности осуществляющие мероприятия по социальному обслуживанию детей, а также граждане, осуществляющие без образования юридического лица предпринимательскую деятельность по социальному обслуживанию населения, в том числе детей.	1
б	Социальная реабилитация ребёнка	Система объектов, необходимых для жизнеобеспечения детей, а также организаций независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, которые оказывают услуги населению, в том числе детям, и деятельность которых осуществляется в целях обеспечения полноценной жизни, охраны здоровья, образования, воспитания, развития детей, удовлетворения их общественных потребностей.	2
в	Социальные службы для детей	Мероприятия по восстановлению утраченных ребёнком социальных связей и функций, восполнению среды жизнеобеспечения, усилению заботы о нём.	3
г	Социальная инфраструктура для детей	Процесс активного приспособления ребёнка, находящегося в трудной жизненной ситуации, к принятым в обществе правилам и нормам поведения, а также процесс преодоления последствий психологической или моральной травмы.	4

### III. Практическая (индивидуальная) работа с последующим обсуждением (30 мин.):

**Задание 1.** Используя содержание нормативных документов (см. I), выберите материал для оформления стенда/создания компьютерной презентации просветительского (ознакомительного) характера.

На кого рассчитан отобранный Вами материал (учителя, родители, учащиеся)?

**Задание 2.** Разработайте макет (дизайн-проект) стенда/ компьютерную презентацию.

### **Занятие 3. Понятие системы образования. Педагогическая система и образовательная система: суть, ценности, принятие управленческих решений**

#### I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:

1. Понятие системы образования (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=514>).
2. Сфера образования и рыночные отношения: проблема оптимизации (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=526>).
3. Влияние глобализации на новый мировой порядок в образовании (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=387> и <http://www.irex.ru/press/pub/polemika/13/dan/>).
4. Всемирная торговая организация в процессе либерализации образовательных услуг (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=388>).
5. Всемирный банк в современной образовательной политике (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=386>).

#### II. Самостоятельное изучение материала статьи **Ценности системы: педагогика или образование?** (Прикот О.Г., Виноградов В.Н. *Управление современной школой. Выпуск IX: Проектное управление развитием образовательной организации.* – Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2006) с последующей практической работой (45 мин.)

Все направления реформы системы образования в России предполагают изменение ценностных оснований разработки Программ развития в образовательных учреждениях. В общем плане, понимая под ценностями определённые этически основания деятельности, попытаемся спрогнозировать изменения в сфере управления.

Ценностные основания определяются той системой деятельности, в рамках которой работает руководитель, педагогический коллектив, обучаются учащиеся. Прежняя система, в рамках которой принимались управленческие решения, являлась педагогической системой. Педагогическая система – множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчинённых целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения.

Реформирование системы образования предполагает, что такой системой станет образовательная система. Образовательная система – совокупность организационных, кадровых, методических, финансовых, материальных и др. условий, обеспечивающих качественное осуществление образовательного процесса.

Ценностные основания педагогической системы – воспитание, образование и обучение подрастающего поколения – делают её целецентристской. Эта система состоит из таких элементов как цель, педагог, учащийся, содержание обучения, методы обучения. По сути, это система достижения цели посредством образовательного процесса, лежит в основе профессиональной деятельности традиционного педагога. Несмотря на то, что в данной системе его роль сводится к функции «винтика», исполнителя извне поставленной цели, для этого педагога всегда была характерна вера в «высокие» смыслы образования и энтузиазм как основа педагогического творчества.

Принимая управленческие решения в рамках ценностей данной системы, руководитель выступает как педагог, действующий в соответствии с «высшими» целями образовательного процесса. Ведущими ценностями для него выступают служение государству и обществу, творчество педагога, развитие личности учащегося в образовательном процессе, научность и фундаментальность содержания образования, здоровьесберегающие технологии обучения и гарантированность достижения поставленной цели.

Реформа системы образования в России предполагает переход руководителя в ценности образовательной системы.

Образовательная система (совокупность организационных, кадровых, методических, финансовых, материальных и др. условий, обеспечивающих качественное осуществление образовательного процесса.) вполне интегрируется в процесс социально-экономического развития страны, так как её показателями выступают понятные вещи: **социальный эффект, финансовые затраты, правовая обоснованность** и т.д. Иными словами, данная система выглядит процессоцентристской, где целью выступает не ребёнок и не учитель, а качество образовательного процесса и его главного продукта – **образовательной услуги**.

Если быть ещё более точным, то в документе «О приоритетных направлениях развития образовательной системы РФ» 2005 года в качестве одного из приоритетов называется повышение инвестиционной привлекательности системы образования. **Инвестиционная привлекательность** системы образования станет возможной только в случае преодоления ведомственной закрытости её содержания и открытости деятельности системы образования для бизнес-структур. Ценности образовательной системы прагматично нацелены на выживание, эффективную деятельность и развитие образовательного учреждения как **образовательной организации**. Это означает, что вместо руководителя-педагога управляющего в рамках **образовательного учреждения** реализацией педагогической идеи, проекта, программы, концепция реформирования предполагает работу менеджера, профессионально обеспечивающего эффективную работу и развитие образовательного учреждения в условиях существующей нормативно-правовой базы.

Под менеджером мы понимаем нанятого учредителем образовательного учреждения профессионального управленца, способного обеспечить условия организации образовательного процесса как производства конкурентоспособного на рынке продукта – образовательной услуги. В случае успешной коммерциализации образования, таким менеджером, возможно, будет специалист с экономическим образованием, знающий педагогику настолько, чтобы понимать профессиональных педагогов и ставить перед ними педагогические задачи.

Ценностями образовательной системы выступают: 1) результативность как динамичное производство разнообразных образовательных услуг, 2) эффективность как способность достичь максимального уровня образовательных услуг при минимуме затрат и 3) качество как высокая востребованность образовательных услуг со стороны общества. Носителем этих ценностей выступает не традиционный педагог-исполнитель, а педагог – носитель образовательной услуги, которую никто кроме него реализовать не способен.

Различие в ценностных образованиях педагогической и образовательной систем, безусловно, определяет различие двух систем критериев оценки принимаемых управленческих решений. Среди критериев оценки управленческого решения в педагогической системе мы можем увидеть критерии актуальность, инновационность, гуманистичность, научность и т.д. Среди критериев оценки управленческого решения в образовательной системе чаще всего встречаются востребованность, реалистичность, технологичность, доходность и др.

По мнению реформаторов, результатом образования должна стать не гармонично развитая личность, а сформированность человеческого капитала. Культурологический смысл образования подменяется экономической целесообразностью.

Под человеческим капиталом понимается запас знаний, навыков, способностей и мотиваций человека, имеющих экономическую ценность. Они составляют капитал, так как могут служить источником будущих доходов и выгод (как денежных, так и психологических)... С экономической точки зрения человеческий капитал представляет собой сложную структуру: образование (знания общие и специальные); профессиональная подготовка (умения, навыки, опыт); умение воспроизводить и обновлять знания; способности и тип личности; здоровье, генофонд; мотивации, ценности; капитал, миграции; обладание экономически значимой информацией. Эта структура позволяет понять то, что не устраивает современных реформаторов в качестве традиционного российского образования: выпускник российской системы образования \_\_\_\_\_.

**Задание 1.** Допишите предложение (заполните пропуски). Определите выделенные в тексте статьи термины.

**Задание 2.** Составьте и заполните таблицу сравнения двух систем образования: педагогической и образовательной.

**Задание 3.** Является ли перевод образовательных учреждений и организаций на финансово-экономическую самостоятельность решением проблемы укрепления финансирования образования? Ответ аргументировать.



**Занятие 4. Управление образовательными системами как отрасль научного знания.  
Адаптивная система управления**

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Методика управления образовательными системами на основе стандартов IDEF ([http://sk.edu3000.ru/1.07\\_Gor.htm](http://sk.edu3000.ru/1.07_Gor.htm)).
2. Теоретический анализ проблемы управления образовательными системами (<http://www.irex.ru/press/pub/polemika/03/sha>).
3. Адаптивная система управления образованием (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=330>).
4. Речь как технология управления развитием образовательного сообщества ([http://pedsovet.org/mtree/task,viewlink/link\\_id,1349/Itemid,118](http://pedsovet.org/mtree/task,viewlink/link_id,1349/Itemid,118)).

**II. Контроль за усвоением материала: тестирование (15 мин.)**

1. Под управлением образовательными системами понимают

- а) широкий круг вопросов, связанных с организацией деятельности всех субъектов сферы образования, направленных на становление, функционирование и развитие образовательных учреждений и личности профессионала;
- б) взаимосвязанную совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных её частей;
- в) общая способность руководителя образовательного учреждения (образовательной организации) с успехом действовать в нестандартных кризисных ситуациях с учётом имеющихся ресурсов и нормированных алгоритмических предписаний в деятельности;
- г) соблюдение целостности и устойчивости системы образования, а также эффективности её функционирования в любых обстоятельствах на основе высокой степени централизации на всех уровнях и структурах образования.

2. Управленческое решение – это

- а) средство, акт осуществления управляющего воздействия, способ выражения управленческих отношений;
- б) сознательный выбор наилучшей альтернативы который осуществляет лицо, принимающее решение, в результате анализа альтернатив, исходя из поставленных целей и с учетом ограниченности ресурсов в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных задач организации;
- в) выбор лицом, принимающим решение курса действий, обеспечивающего получение требуемых результатов в интересах данного лица;
- г) директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Выберите наиболее ёмкое определение.

3. Восстановите структуру управленческого решения:

- 1 этап – Анализ проблемы: формулирование задач – анализ обстановки, материальных и человеческих ресурсов, формирование множества вариантов решения задачи;
- 2 этап – Анализ результатов выполнения решения и определение новых проблем;
- 3 этап – Информация о принятом решении;
- 4 этап – Контроль и коррекция;
- 5 этап – Организация оперативной работы по выполнению решения – обеспечение необходимой документацией, координация всех звеньев, создание соответствующей атмосферы, обеспечение исполнительской дисциплины, поддержание творческой инициативы и пр.;
- 6 этап – Оценка и отбор приемлемых вариантов решения и отбор оптимального решения;
- 7 этап – Подбор и подготовка исполнителей;
- 8 этап – Разработка плана реализации решения.

4. На управленческое решение влияет множество внутренних и внешних факторов:

- знание и опыт лица, принимающего решение;
- наличие своевременной информации;
- способность применять специальные техники принятия решений;
- время, предоставленное для принятия решений;
- уровень полномочий лица, принимающего решение;

Что ещё? Перечислите другие факторы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Управленческие решения различаются:

- по времени управления на \_\_\_\_\_;
- по степени участия специалистов на \_\_\_\_\_;
- по содержанию управленческого процесса \_\_\_\_\_

Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (а – в), соответствующие определения (1 – 3).

а	Интуитивные управленческие решения	Решения, основанные на аналитическом подходе к проблеме	1
б	Рассудочные управленческие решения	Решения, основанные на понимании их правильности, принимаемые "по озарению"	2
в	Рациональные управленческие решения	Решения, основанные на практическом опыте и имеющихся знаниях	3

**III. Практическая работа (30 мин.).** Проанализируйте следующие ситуации (определите вид принятого управленческого решения, его эффективность, правомочность – письменно; предложите возможные альтернативы; ответ обоснуйте – устно):

а) В школу к новому учебному году назначен новый Директор. В первые дни работы Директор в коридоре в урочное время замечает Ученика, сидящего на подоконнике. Выясняется, что Ученика выгнали с урока. Директор немедленно вызывает к себе в кабинет Учителя для объяснения данного факта. Беседа проходит на повышенных тонах, а в конце беседы Директор просит Учителя написать заявление об увольнении по собственному желанию. В истеричном состоянии Учитель возвращается на урок. К концу рабочего дня требуемое заявление лежит на столе Директора. Директор заявление подписывает.

---



---



---



---

б) Результаты проверки контрольной работы показали, что все ученики класса написали её на «неудовлетворительно». На следующем уроке Учитель предложил ученикам переписать работу, предварительно выполнив аналогичные задания под его руководством. Предложенное решение было принято с восторгом всеми учащимися. В результате учащиеся получили за контрольную работу «удовлетворительные», «хорошие» и «отличные» отметки.

---



---



---



---

### **Занятие 5. Управленческий труд в образовательном учреждении/организации**

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Управленческий труд директора образовательного учреждения: должностные обязанности,
2. управленческий труд завуча образовательного учреждения: должностные обязанности,
3. управленческий труд учителя: должностные обязанности,
4. управленческий труд классного руководителя: должностные обязанности ([http://www.websib.ru/noos/director/local\\_acts.php](http://www.websib.ru/noos/director/local_acts.php)).
5. Управленческий аспект внедрения проектной технологии обучения (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=469>).

**II. Самостоятельное изучение материала с последующим обсуждением (25 мин.)**

Основная задача управленца (директора, завуча, учителя) как менеджера образовательного процесса – создание условий для реализации целей и задач, стоящих перед образовательным учреждением. Важным фактором выступает единство целей всех субъектов управления. Прийти к общим целям возможно лишь при создании условий для самореализации каждого участника этого процесса.

К таким условиям можно отнести:

- б личностно-ориентированное управление;
- б реализацию основных принципов педагогического менеджмента;
- б осуществление в единстве и взаимосвязи функций педагогического менеджмента;
- б выбор оптимального стиля педагогического менеджмента;
- б сочетание менеджмента администрации с самоменеджментом каждого педагога.

Перечислим специфические особенности управленческого труда. Во-первых, управленческий труд – труд умственный, состоящий из трёх компонентов: 1) организационно-административного и воспитательного, 2) аналитического и конструктивного, 3) информационно-технического. В ходе управленческой трудовой деятельности руководитель участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников. Предметом управленческого труда является информация, средством труда – организационная и вычислительная техника, а результатом – управленческое решение. Под информацией в управлении педагогическими системами понимают строго определённый комплекс статистических, психолого-педагогических и качественных сведений, способствующих осуществлению целостного педагогического процесса в соответствии с

предъявляемыми к нему требованиями (объективности, полноты и всесторонности, достоверности, своевременности, чёткости формулировок, оперативности). Что понимают под информацией в управлении образовательными системами? \_\_\_\_\_

**III. Практическая работа (15 мин.)** Выпишите виды (формы) управленческого труда, взяв за основу материал п.1.5. Кто в данном случае осуществляет управление? \_\_\_\_\_

Приемлемы ли перечисленные формы управленческого труда в деятельности учителя? Приведите примеры. \_\_\_\_\_

Можно ли утверждать, что ключевыми функциями управленческого труда являются (ответ обоснуйте – приведите примеры):

- ♦ планирование \_\_\_\_\_
- ♦ организация \_\_\_\_\_
- ♦ мотивация \_\_\_\_\_
- ♦ контроль \_\_\_\_\_

**IV. Контроль за усвоением материала: тестирование (5 мин.)**

1. Выберите из перечня специфические особенности управленческого труда в образовательном учреждении.

- Большая напряжённость ритма, возникновение неожиданных стрессовых ситуаций.
- Каждое образовательное учреждение очень индивидуально в своей работе.
- Своеобразен труд педагога, трудно поддающийся жёсткому программированию и объективной оценке.
- Специфичен объект управления, часть которого – педагогический коллектив – является одновременно и субъектом управления.
- Труд руководителя образовательного учреждения свойственно большое разнообразие составляющих его частей.
- Управленческий труд не является обособленным.
- Широкий круг общения (сфера влияния) – педагоги, сотрудники, дети разного возраста, родители, общественность и пр.

**V. Внеаудиторная исследовательская работа:** Изучить (дать рецензию, составить глоссарий) статью Тюников Ю.С., Мазниченко М.А. Педагогическая мифология как область теоретического знания: некоторые актуальные проблемы// <http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=487>.

**Занятие 6. Образовательное учреждение/организация как объект управления и руководства. Проектное управление развитием образовательной организации**

**I. Предваряющее домашнее задание:** определить следующие понятия: система, закрытая система, открытая система, синергетика, парадигма, концепция, стратегия, детерминизм, флуктуация, точка бифуркации.

**II. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Общие характеристики организации как основы менеджмента (<http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/1.php> и <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/2.php>).
2. Требования к образованию и к управлению образованием – это одно и то же (журнал «Лидеры образования», № 4/ 2007)?
3. Структура культурно-образовательного пространства (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=319>).
4. Организационные структуры органов управления организацией (<http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/21.php>, <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/22.php>, <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/23.php>, <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/24.php>, <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/25.php>, <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/26.php>, <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/27.php>).
5. Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления организацией (<http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/28.php>).

**III. Проверочная работа контролирующего характера (30 мин.)**

1. Образовательное учреждение – это социальный институт, общественно-государственная система, призванная удовлетворять образовательные запросы государства, общества, личности (социальная направленность деятельности), финансируемая из бюджета, осуществляющая финансовые операции в рамках сметы в по указанию единственного учредителя, не имеющая собственности.

2. Образовательная организация – это социальный институт, общественно-государственная или негосударственная система, призванная оказывать гражданам образовательные услуги, имеющая различные источники финансирования, осуществляющая предпринимательскую деятельность и самостоятельное распоряжение доходами от неё.

3. Образовательной организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе деятельности. Перечислите основные ресурсы, используемые организацией: *человеческий капитал, основной и оборотный капитал, технология и информация.*

4. Термин внешняя среда вбирает в себя *экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологию.*

5. Структура организации – это совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет *наиболее эффективно достичь целей организации.*

6. Структурные подразделения организации представляют собой

*а) группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели;*

*б) группы людей, занятых исполнением профессиональных обязанностей;*

*в) независимые друг от друга отделы, занятые решением узкопрофессиональных задач;*

*г) творческие объединения, занятые планированием и реализацией поставленных перед ними профессиональных задач.*

7. Организационная структура – это

*а) горизонтальное и вертикальное разделение труда с установленными между ними функциональными взаимосвязями;*

*б) установление соответствия между функциями и полномочиями, квалификацией и уровнем культуры работников управления образованием;*

*в) форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей образовательного учреждения/организации;*

*г) форма разделения труда и объёма полномочий работников управления.*

8. Элементами структуры управления являются (заполнить таблицу)

<b>в общем случае</b>	<b>в образовательном/ой учреждении/организации</b>
<b>I. работник управления</b>	
человек, выполняющий определенную функцию управления	
<b>II. первичная группа</b>	
коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчинённых	
<b>III. орган управления</b>	
группа работников, связанных определёнными отношениями, состоящая из первичных групп	

9. Согласно концепции жизненного цикла организации её деятельность проходит пять основных стадий. Проверить правильность заполнения таблицы.

Стадия	Главная цель	Главная задача	Задача в области организации труда	Руководство
<b>РОЖДЕНИЕ</b>	выживание	внедрение инновационных технологий	научная организация труда; коллективное премирование	жёсткий стиль руководства
<b>ДЕТСТВО И ЮНОСТЬ</b>	обеспечение оживление всех функций	выход на рынок	не ставится	основано на сплочённости персонала и коллективизме
<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост	обеспечение стабильности	планирование прибыли, увеличение зарплаты, предоставление различных льгот персоналу	осуществляется одним лицом

<b>СТАРЕНИЕ</b>	систематически сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	рост по разным направлениям деятельности; завоевание рынка	свободный режим организации труда, участие в прибыли	эффект руководства достигается за счёт делегирования полномочий
<b>ВОЗРОЖДЕНИЕ / ИСЧЕЗНОВЕНИЕ</b>	сохранение достигнутых результатов	укрепление позиций; захват рынка	разделение и кооперация труда, премирование в соответствии с индивидуальными результатами	эффект руководства достигается за счёт координации действий

10. Сравните (заполните таблицу) организационные структуры органов управления организацией

<i>структура</i>	<i>схема / определение</i>	<i>преимущества</i>	<i>недостатки</i>
Линейная			
Линейно-штабная			
функциональная			
Линейно-функциональная			
<i>структура</i>	<i>схема / определение</i>	<i>преимущества</i>	<i>недостатки</i>

Матричная			
Дивизионная			

11. Какая структура присуща Коммуне им. Ф.Э.Дзержинского (А.С.Макаренко)?  
 \_\_\_\_\_ . В качестве аргумента изобразите схематично структуру данной организации.

12. Какая структура присуща Саратовскому государственному университету им.Н.Г.Чернышевского?  
 \_\_\_\_\_ . В качестве аргумента изобразите схематично структуру данной организации.

13. В каждой организации наблюдается разное соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления. Какими достоинствами обладают централизованные структуры (отметить аббревиатурой ДС), а какими – децентрализованные (ДЦС):

- более экономно и легко используется опыт и знания персонала центрального административного органа,
- есть возможность подготовки молодого руководителя к более высоким должностям, путём предоставления ему возможности принятия важных решений в начале карьеры,
- не возникает ситуаций, при которых одни отделы организации растут и развиваются за счёт других или за счёт организации в целом,
- отождествление личности с организацией,
- появляется возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех её знает,
- стимулируется инициатива,
- улучшение контроля и координации специализированных функций,
- уменьшение количества и масштабов ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами?

14. Организация, в которой руководитель высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называется  
 а) централизованной, б) децентрализованной.

15. Верно ли, что

- (1) Главная задача образовательной организации в области использования ресурсов – достижение целей при минимуму затрат и максимуму эффективности.
- (2) В отношении ресурсов образовательная организация независима от окружающего мира.
- (3) При горизонтальном разделении труда работа распределяется по профессиональному признаку.
- (4) В образовательном учреждении невозможно горизонтальное разделение труда.
- (5) Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.
- (6) Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.
- (7) В образовательной организации общее руководство, технологическое и экономическое руководство, оперативное управление и управление персоналом находится в руках одного человека – руководителя данной организации.
- (8) Для реализации целей деятельность всех структурных элементов образовательной организации должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда.
- (9) Управление – существенно важная деятельность для образовательной организации.
- (10) Управленческий труд в ходе длительной эволюции системы образования выделился в особую категорию в рамках данной системы.
- (11) Структура управления должна отражать цели и задачи образовательной организации, быть подчинённой педагогическому процессу и оставаться неизменной.
- (12) Элементы структуры управления связаны между собой как горизонтальными, так и вертикальными связями.
- (13) Горизонтальные связи несут характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.
- (14) Вертикальные связи – связи подчинения – могут носить линейный и функциональный характер, возникают при наличии нескольких уровней управления.
- (15) Линейные связи означают подчинение руководителю по всем вопросам управления.

(16) Функциональные связи имеют место при подчинении по определённой группе проблем функциональному руководителю.

(17) Объём полномочий работников управления образованием определяется исключительно должностными инструкциями и остаётся неизменным на протяжении всего существования организации.

(18) На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных образовательных организаций.

(19) Полной централизации в образовательном учреждении (типа МОУ СОШ) невозможно достигнуть из-за такого внешнего фактора, как родители.

(20) Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень централизации.

(21) Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация сильно централизована.

(22) В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчинённых руководителей.

(23) В слабо централизованной организации оценка действий подчинённых руководителей делается на основании суммарных достигнутых результатов.

#### **IV. Самостоятельное изучение материала статьи Проект как стратегия управления (Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Управление современной школой. Выпуск IX: Проектное управление развитием образовательной организации. – Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2006) с последующей практической работой (15 мин.)**

Проект – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Современный интерес к проектам в управленческой деятельности обусловлен изменениями во внешней среде, которые во многом определяются внутренними факторами. Основными двигателями развития области управления проектами стали растущая глобализация, инновационность и информационность, в соответствии с которыми любая закрытая система является абсолютно неконкурентоспособной.

Это необходимо отметить как специфическое требование к включенности проекта в более широкий контекст внешней среды. При этом любое действие, вне контекста внешней системы и, одновременно, без учёта внутренних факторов самой образовательной системы не является проектом. Например, проект изменения формы обучения учащихся (внутренний фактор), безусловно, рассматривается в контексте возможных последствий (рисков и эффектов) в системе всего образовательного процесса и даже в социальной среде окружения школы. Во всём мире это требование оценки результативности действия с позиции оценки его воздействия на окружение получило название экологической парадигмы и стало основой концепции устойчивости развития.

Вместе с тем, эти же особенности (обоснованный риск, экономия ресурсов и поиск уникальности) определили возможность принципиально нового видения и реализации проектной деятельности. Они обусловили невозможность управления развитием открытой системы на основе детерминистской парадигмы.

---

Что это значит? Пояснить!

---

---

Основу нового подхода в управлении составила теория самоорганизации систем или синергетика: открытая система, взаимодействуя с внешним миром, находится в состоянии флуктуации; приоритетной причиной необходимости роста флуктуаций становится комплекс непривычных воздействий. Наличие флуктуаций – показатель хаоса внутри системы. Флуктуации могут оказаться столь сильными, что возникает необратимость развития: прежняя система либо качественно изменяется, либо вообще разрушается, то есть входит в зону бифуркации. Зона бифуркации характеризуется принципиальной непредсказуемостью, но в ней существует так называемый «веер возможностей» – достаточно предсказуемые, но разнообразные направления развития. Решающую роль в выборе пути в зоне бифуркации может сыграть даже мельчайший фактор. Это явление в описании способов инициирования процессов самоорганизации открытых систем раскрыто в принципе резонанса. В соответствии с этим принципом эффективны слабые резонансные воздействия на управляемую систему. Внешние воздействия совпадают (резонируют) с внутренними механизмами самоорганизации. Зная механизмы самоорганизации, можно сознательно ввести во внешнюю среду соответствующее воздействие («уколоть» внешнюю среду в нужных местах «изнутри») и тем самым направить её движение. Но направить не куда угодно, а в соответствии с потенциальными возможностями самой среды. Управление такой открытой системой включает в себя реализацию плана, который играет роль внешнего стимула, одного из резонансных воздействий на сложную систему самоуправляемого развития. План инициирует работу всех структурных подразделений, способствует потенциально зреющего наружу, его логическому оформлению. В соответствии с этой концепцией эффективность проекта заключается в искусстве наносить «булавочные уколы», приводящие к глобальной перестройке сложных систем.

В соответствии с законами синергетики, в такой объединённой области управления устанавливается новый, более высокий темп развития. Целое развивается быстрее составляющих его частей. При этом существенную роль играет согласованности действий, кооперация усилий для объединение в единое целое, особенно когда речь идёт о такой сложной системе, как образование. В связи с этим становится важным процесс вовлечения управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого...

В последнее время стало осознаваться уникальное соответствие проекта особенностям поведенческой модели управления. Эффективное выполнение проекта предполагает формирование команды, индивидуальную инновационность в деятельности и ответственность каждого члена команды, социальную ответственность действий команды за результаты проекта. Использование проекта на практике демонстрирует его образовательный и психосоциальный потенциал в профессиональной группе и обществе в целом.

Обобщение различных определений проекта позволяет выделить его основные характеристики: 1) инновационность, 2) конкретная цель и результат, 3) определённая продолжительность выполнения (начало, конец), 4) ограничения по ресурсам, 5) участие разнообразных специалистов, 6) командная работа (часто независимо от формальной структуры организации).

Опираясь на выделенные характеристики можно дополнить содержание проекта более широким его описанием, выделив следующие основные признаки: 1) изменения – характеризуют целенаправленный процесс перевода системы из существующего в желаемое состояние, описываемое в терминах целей проекта; 2) временная ограниченность, продолжительность цели и реализации проекта; 3) наличие ограниченного бюджета; 4) ограниченность требуемых ресурсов; 5) неповторимость; 6) новизна; 7) комплексность; 8) правовое и организационное обеспечение; 9) разграничение – наличие чётко определённых границ связей с внешней средой с одной стороны и отделение от других проектов и мероприятий – с другой.

Структура проекта состоит из трёх разделов: 1) желаемый образ системы (организации) в будущем; 2) анализ потенциала развития системы (организации) в соответствии с желаемым образом; 3) инструментарий перевода системы из актуального состояния в желаемое.

Обладая единой структурой, проект рассматривается одновременно в трёх плоскостях своего существования:

- 1) **Проектирование** – разработка проекта как модели целеполагающего результата и как деятельностно развёрнутой цели изменения системы – уровень принятия управленческого решения по проекту. Структура проекта и его содержание построены в этой плоскости таким образом, что служат объективному обоснованию управленческого решения о необходимости реализации идеи, заявленной в проекте, на практике.
- 2) **Управление** проектом – реализация проекта на практике от уровня планирования до уровня достижения заявленного результата. В этой плоскости структура проекта соответствует основным функциям управленческой деятельности.
- 3) **Системный эффект проекта**. В этой плоскости структура проекта помогает выстроить уровень исполнения проекта, который представляет собой систему деятельности проектной группы (постоянная структура с постоянным составом) и рабочих групп (непостоянная структура с переменным составом).

Любой проект обладает единой структурой в соответствии со своим предназначением в развитии системы. Это предназначение заключается в том, что проект предлагает инновационные цели развития системы, опираясь на существующие возможности системы и описывает совокупность действий, необходимых для перевода системы из одного состояния в другое.

## **V. Внеаудиторная исследовательская работа.**

**Задание 1.** Проведите исследование инновационной деятельности СГУ по следующему плану:

1. Суть национального проекта «Образование»
2. В течение 2007 года СГУ принимал участие в конкурсе вузов, внедряющих инновационные образовательные программы. Какое название имеет инновационная программа СГУ?
3. Идеология, цель и задачи, реализуемые в рамках инновационной образовательной программы СГУ.
4. Основные направления инновационной образовательной программы СГУ.
5. Дирекция инновационной образовательной программой СГУ.
6. Управляющий совет инновационной образовательной программой СГУ.
7. Результаты, получаемые по окончании реализации инновационной образовательной программы СГУ.
8. Анализ инновационной образовательной программы СГУ с точки зрения проектирования, управления проектом, системного эффекта.

### **Занятие 7. Локальные нормативные правовые акты образовательного учреждения**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Понятие локального нормативного правового акта.
2. Приказ Минпроса СССР *Об утверждении инструкции о ведении школьной документации* (1974).
3. Письмо Минпроса РСФСР от 01.09.1980 № 364-М *О единых требованиях к устной и письменной речи учащихся, к проведению письменных работ и проверке тетрадей.*
4. Охрана образовательного учреждения.

#### **II. Самостоятельное изучение материала статьи (в извлечениях) *Локальное управление и делопроизводство в общеобразовательном учреждении // Женило М.Ю. Настольная книга директора школы – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – с последующей практической работой (35 мин.)***

Грамотная организация локального управления образовательным учреждением – важнейшая задача современного руководителя, вытекающая из требований Закона РФ «Об образовании» и Типового положения об общеобразовательном учреждении.

К локальному управлению руководителя относится своевременная разработка и утверждение положений обо всех структурах образовательного учреждения, должностных инструкциях работников, приказы по образовательному учреждению и грамотное ведение делопроизводства.



Положение – это организационно-юридический документ, регламентирующий деятельность управлений, учреждений и их структурных подразделений. Как правило, положения состоят из следующих разделов: 1) общая часть (общие положения); 2) взаимосвязи с другими органами самоуправления; 3) основные задачи; 4) функции (обязанности); 5) права; 6) ответственность; 7) организация управления; 8) делопроизводство.

Раздел *Общая часть (общие положения)* включает в себя: определение статуса органа самоуправления в системе управления; указания о том, кем оно возглавляется и кому подчиняется; степень самостоятельности; участие в реализации целевой программы или выполнении целевых функций управления.

Раздел *Основные задачи* определяет направление деятельности органов самоуправления и задачи, за выполнение которых несет ответственность данный орган самоуправления.

Раздел *Функции обязанности* содержит перечень функций, выполнение которых обеспечивает решение задач, поставленных перед органом самоуправления с определенной конкретизацией работ по каждой функции.

Раздел *Права* определяет права органа самоуправления, обеспечивающие выполнение этим подразделением своих функций.

Раздел *Организация управления* содержит описание организационной структуры органа самоуправления, указания о месте руководителей внутри самого органа (при наличии групп, комиссий и т.д.), определяет периодичность, время и вид проводимых организационных мероприятий (планерки, совещания и т.п.).

Раздел *Взаимосвязи с другими подразделениями* разрабатывается на основе входящей и исходящей документации с определением основных взаимосвязей. В этом разделе могут устанавливаться взаимосвязи данного органа самоуправления с общественными подразделениями (организациями) – всевозможными общественными советами и комиссиями, профсоюзом и т.д.

Раздел *Ответственность* предусматривает установление ответственности органа самоуправления и его руководителя за выполнение задач и реализацию функций. Этот раздел отличается наибольшей сложностью разработки, так как здесь нужно указать применение санкций за невыполнение или некачественное выполнение задач, функций, а также определить условия, при которых наступает та или иная ответственность. Но, как правило, в этом разделе делается запись: «орган самоуправления несет ответственность за выполнение закрепленных за ним задач и функций».

Раздел *Делопроизводство* – это ведение протоколов заседаний, планирование деятельности, составление отчетов.

Локальный нормативный правовой акт – это письменный официальный документ, принятый (изданный) в определенной форме правотворческим органом в пределах его компетенции и направленный на установление, изменение или отмену правовых норм.

Локальные нормативные правовые акты издаются на основе и во исполнение законодательства об образовании, Устава образовательного учреждения.

Структура локального нормативного правового акта должна обеспечивать логическое развитие темы правового регулирования.

Если требуется разъяснение целей и мотивов принятия нормативного правового акта, то в проекте дается вступительная часть - преамбула. Положения нормативного характера в преамбулу не включаются.

Нормативные предписания оформляются в виде пунктов, которые нумеруются арабскими цифрами с точкой и заголовков не имеют. Пункты могут подразделяться на подпункты, которые могут иметь буквенную или цифровую нумерацию.

Значительные по объему нормативные правовые акты могут делиться на главы, которые нумеруются римскими цифрами и имеют заголовки.

При необходимости для полноты изложения вопроса в нормативных правовых актах могут воспроизводиться отдельные положения актов законодательства Российской Федерации, которые должны иметь ссылки на эти акты и на официальный источник их опубликования.

Если в нормативном правовом акте приводятся таблицы, графики, карты, схемы, то они, как правило, должны оформляться в виде приложений, а соответствующие пункты акта должны иметь ссылки на эти приложения. Нормативный правовой акт с приложениями должен иметь сквозную нумерацию страниц.

Подготовленный проект локального нормативного правового акта до его подписания должен быть проверен на соответствие законодательству РФ, а также правилам русского языка.

Локальный нормативный правовой акт утверждается (подписывается) руководителем образовательного учреждения.

Нормативный правовой акт должен содержать следующие реквизиты: наименование органа, издавшего акт; наименование вида акта и его название; дата подписания (утверждения) акта и его номер; наименование должности и фамилии лица, подписавшего акт.

Например, локальный акт о приеме учащихся в 10 класс может разрабатываться как органами управления образованием, так и самим образовательным учреждением. Он может иметь форму приказа по образовательному учреждению, с включением в него приложения «Правила приема учащихся в 10-е классы».

Локальный акт о приеме учащихся в 10 класс в форме Положения может в своей структуре содержать следующие разделы: I. Общие положения; II. Порядок организации целевого приема; III. Общие правила подачи и рассмотрения апелляций по результатам вступительных испытаний.

**Задание 1.** Перечислите локальные акты, а) принимаемые директором школы:

---

---

---

б) принимаемые трудовым коллективом:

в) принимаемые Педагогическим советом школы:

г) об органах управления школы:

д) по регламентации прав учащихся:

### III. Контроль за усвоением материала: тестирование (10 мин.)

1. Охрану школ сегодня осуществляют тремя способами. Перечислите их:

- 1) силами штатных школьных сторожей;
- 2) работниками вневедомственной охраны, на основе заключения возмездного договора;
- 3) частным охранным предприятием, на основе заключения также возмездного договора.

2. Верно ли, что

а) Охранные услуги на возмездной договорной основе разрешены только организациям, имеющим лицензию на данный вид деятельности

б) Охранные услуги на возмездной договорной основе разрешены только организациям имеющим такое право в силу закона.

в) От имени школы право заключать договор с охранным предприятием имеет только уполномоченный представитель общеобразовательного учреждения, директор школы.

г) Штатные школьные сторожа набираются из работников вневедомственной охраны.

3. Выберите из перечня проблем, возникающих при разработке правового поля деятельности образовательных учреждений проблемы организационного порядка:

а) Определение необходимого перечня локальных актов образовательного учреждения в соответствии с утвержденным уставом;

б) Определение задач и функций государственно-общественных форм самоуправления образовательного учреждения;

в) Соответствие разработанной нормативной правовой основы, регулирующей деятельность образовательного учреждения, действующему законодательству РФ в области образования;

г) Разработка локальных актов образовательного учреждения как юридического документа в соответствии с установленной формой.

4. Укажите название следующих локальных актов:

1) \_\_\_\_\_ о платных дополнительных услугах;

2) \_\_\_\_\_ внутреннего распорядка образовательного учреждения;

3) \_\_\_\_\_ о предпринимательской деятельности образовательного учреждения;

4) \_\_\_\_\_ образовательного учреждения с родителями;

5) \_\_\_\_\_ поведения обучающихся.

### Занятие 8. Информационно-коммуникационные технологии в управлении школой

I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:

1. Информатизация образования (<http://inform.direktor.ru/journal/infcult/eelmaa1>).

2. Информационное образовательное пространство в условиях учебно-научно-педагогического комплекса региональной системы непрерывного педагогического образования (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=360> и <http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=361>).

3. Информационно-компьютерные технологии в управлении школой: возможности и перспективы [http://inform.direktor.ru/journal/inform\\_exp/shapiro1](http://inform.direktor.ru/journal/inform_exp/shapiro1) и [http://pedsovet.org/mtree/task.viewlink/link\\_id,5062/Itemid,118/](http://pedsovet.org/mtree/task.viewlink/link_id,5062/Itemid,118/)).

4. Интернет в образовании (<http://inform.direktor.ru/journal/infcult/anohin>).

5. Сетевой этикет и электронная почта (<http://inform.direktor.ru/journal/infcult/kovalev>).

6. Заместитель директора по информатизации образования: функции и обязанности

([http://inform.direktor.ru/category/journal/zam\\_it](http://inform.direktor.ru/category/journal/zam_it)).

## II. Самостоятельное изучение материала с последующей практической работой (45 мин.)

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.

**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.

### **Занятие 9. Педагогическая инноватика**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Академические свободы: концепция свободы или концепция ответственности (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=485>)?
2. Инновационная деятельность педагога как фактор, предотвращающий наступление у него профессиональной деформации психики (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=450>).

#### **II. Самостоятельное изучение материала с последующей практической работой (45 мин.)**

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

<b>Факторы распространения педагогических инноваций</b>		
<b>Социальные условия широкого плана</b>	<b>Частные социальные условия</b>	<b>Личностные факторы</b>
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, самостоятельных	Личностные особенности создателей и пропагандистов педагогических новшеств, в том числе авторитетность этих людей в глазах творческих педагогов, массового учредительства и деятелей

	творческих педагогических объединений и пр.	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, увлекают 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.

**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 определённый уровень компетентности в данном случае понимается достаточно широко. Это не только совокупность умений и способностей выполнения определённого 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 последующим 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"> <li>* Общие тенденции развития системы образования в мире и в России</li> <li>* Аксиологическая основа развития ОУ</li> <li>* Теоретико-методологические идеи развития ОУ</li> <li>* Перспективный образ ОУ</li> <li>* Имиджевая характеристика ОУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Рейтинговый анализ возможных сценариев развития ОУ</li> <li>* Целевое структурирование пространства развития ОУ (построение дерева целей)</li> <li>* Этапы развития и совокупность проектов</li> <li>* Система управления развитием ОУ</li> <li>* Положение о мониторинге развития ОУ (совокупность критериев оценки развития и нормативное описание процедур мониторинга)</li> <li>* Источники финансирования развития и формы получения финансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Тенденции социально-экономического развития региона, города</li> <li>* Перспективы и проблемы развития региональной, городской системы образования</li> <li>* Статистический анализ деятельности ОУ</li> <li>* Рейтинговое положение ОУ в системе городского образования</li> <li>* SWOT-анализ потенциала развития ОУ</li> <li>* Ранжирование преимуществ и проблем в развитии ОУ</li> </ul>

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 ОУ 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 полученные на каждом уровне материалы в единую Стратегию.

Уровни развития ОУ	Этапы стратегического планирования							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Ценности	Модель № 2							
Иновации		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			

Фактор развития ОУ	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора	Комментарии
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 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. Перечислите сильные и слабые стороны *SWOT-анализа*, результаты занесите в таблицу.

<b>SWOT-анализ</b>	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>

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*?

### **Занятие 10. Организационная культура школы. Научная организация педагогического труда**

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Уклад школьной жизни и организационная культура школы.
2. Основные черты демократического уклада школы (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=383>).
3. Научная организация педагогического труда.

**II. Практическая работа (45 мин.)**

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.

Задание 1. Ответьте на вопросы.

1. 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 декларативными 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 2. Опишите уклад жизни школы – базы практики.

Задание 3. Сформулируйте определение организационной культуры школы. Выявите взаимосвязь между понятиями «уклад жизни школы» и «организационная культура школы».

Задание 4. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (А – Ж), соответствующие определения (1 – 6).



Понятие		Определение (характеристика)	
<i>А</i>	Достижения школы	Важный показатель успеха школы, одно из условий высокого уровня качества образования в школе и важная область приложения усилий системы внутришкольного управления	<i>1</i>
<i>Б</i>	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	<i>2</i>
<i>В</i>	Курс (действий) школы	Важнейшее стратегическое духовное основание жизнедеятельности современной школы.	<i>3</i>
<i>Г</i>	Модель выпускника школы	Иницилируемая школьным сообществом, руководимым системой внутришкольного управления, общая (но при этом конкретная, содержательно наполненная и определенная) направленность деятельности школьной организации и школьного сообщества	<i>4</i>
<i>Д</i>	Патернализм в школе	Положительные, успешные результаты жизнедеятельности школы и ее подсистем – образовательной, инновационной, обеспечивающей, управленческой, школьного сообщества	<i>5</i>
<i>Ж</i>	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	<i>6</i>

**Занятие 11. Мотивация и стимулирование  
в педагогическом менеджменте**

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Стратегия эффективной мотивации ([http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_3588/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_3588/)).
2. Управление инициативой сотрудников ([http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_3316/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_3316/)).
3. Самомотивация и самоменеджмент ([http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_3572/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_3572/)).
4. Система мотивации персонала в США и Западной Европе ([http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_465/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_465/)).
5. Что за явление – демотивация? ([http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_388/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_388/)).

**II. Практической работой (45 мин.)**

**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 попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения.

## **Занятие 12. Руководитель в системе управления**

**I. Предваряющее задание:** 1) Подготовьте план проведения деловой игры, подготовленный по следующей схеме: а) ситуация школьной жизни, требующая проведения игры; б) тема и цель; в) порядок проведения; г) ожидаемый результат; д) прогноз развития ситуации после проведения игры.  
2) В соответствии с определённой игровой ролью ознакомьтесь с типовыми должностными обязанностями руководителя.

**II. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Особенности руководства и лидерства в российском образовании ([http://avpu.pomorsu.ru/proect/fil\\_i\\_prakt/5\\_chast.htm](http://avpu.pomorsu.ru/proect/fil_i_prakt/5_chast.htm)).
2. Система электронного документооборота. Функциональные возможности системы ЕВФРАТ-Документооборот (<http://www.evfrat.ru>).
3. Имидж руководителя (<http://psy-profi.ru/mind.php?idpage=32>).
4. Влияние руководителя образовательного учреждения на имидж школы (Сочинения медалистов проверил суд/Газета «Коммерсантъ» №196(3280) от 12.08.2005; <http://schools.keldysh.ru/sch119/02.htm>).

**III. Лабораторная работа (45 мин.) – ролевая деловая игра Директор – завучи: деловое совещание.**

Для отслеживания эффективности ведения групповой игры желательно применять карту наблюдения за коммуникативным поведением. Она может заполняться по итогам каждого собрания (игры, семинара) самим руководителем или привлеченными экспертами.

Представленный ниже вариант карты наблюдения был впервые предложен Х. Джоханнотом и описан в совместной работе М.А.Робера и Ф.Тильмана «Психология индивида и группы».

**Карта наблюдения за коммуникативным поведением  
руководителя во время проведения делового совещания**

Этапы	Показатели активности проведения совещания	Отметка (+, -)
1	2	3
Формальные аспекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заседание началось вовремя.</li> <li>- Все присутствовали или некоторые отсутствовали по уважительной причине.</li> <li>- Необходимые документы (раздаточные материалы) были выданы и хорошо подготовлены.</li> <li>- Доска, графики и другой иллюстративный материал использовались правильно и не были избыточными.</li> <li>- Заседание закончилось вовремя.</li> </ul>	
<i>Показатель оценки формальной части (% от общего числа плюсов)</i>		
Вводная часть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вводные вопросы были подобраны и поставлены верно, они были полезны для организации дискуссии.</li> <li>- Мне удалось помочь участникам уяснить роль группы, с одной стороны, и мою роль - с другой.</li> </ul>	
<i>Показатель оценки вводной стороны (% от общего числа плюсов)</i>		
Участие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- В обсуждении участвовали все.</li> <li>- Обсуждение прошло живо, не затянулось.</li> <li>- Обстановка была естественной.</li> <li>- Участники принимали во внимание мнение своих оппонентов и не вели себя так, будто только они правы.</li> <li>- Ответы на все вопросы давали сами участники, а не я.</li> </ul>	
<i>Показатель оценки участия в обсуждении (% от общего числа плюсов)</i>		
Обмен мнениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Я сделал все возможное, чтобы участники правильно оценивали и уважали мнения других.</li> <li>- Я вел себя как член группы, а не как преподаватель или лектор.</li> <li>- Я не вел себя так, будто у меня есть готовый ответ на все.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мне постоянно приходилось приспосабливаться к новой обстановке, держась на втором плане, когда я видел, что группа способна самостоятельно справиться с задачей.</li> <li>- Я следил за проявлениями одобрения и неодобрения моего поведения со стороны группы.</li> <li>- Если я считал, что мне необходимо утвердить свою точку зрения, я делал это тактично, но твердо.</li> </ul>	
<i>Показатель оценки обмена мнениями (% от общего числа плюсов)</i>		
Цель и ее достижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частое подведение итогов облегчало работу.</li> <li>- Беседа завершилась заключительным подведением итогов с участием всей группы.</li> <li>- Обсуждение иногда отклонялось в сторону, но мы не сбились с пути, так как каждый помнил о цели заседания.</li> <li>- Участники исходили из фактов и руководствовались правильными критериями.</li> <li>- Прежде чем принять окончательное решение, я дал группе возможность обсудить его различные варианты.</li> <li>- Группа достигла поставленной цели.</li> <li>- Члены группы разошлись с сознанием того, что есть над чем подумать (или что сделать) и что дискуссия будет иметь продолжение</li> </ul>	
<i>Показатель оценки достижения цели(% от общего числа плюсов)</i>		
<i>Общее количество баллов оценки ведения группового собрания</i>		
<i>Итоговая оценка ведения группового собрания (% от общего числа +)</i>		

### **Занятие 13. Психологический климат школы. Адаптация молодого учителя**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Понятие психологического климата школы.
2. Что такое стресс и как с ним бороться  
(<http://www.arbetov.com/managearticle.asp?c=150%2E3&a=2>).
3. Пути выхода из стрессовых состояний  
(<http://www.eco.nw.ru/lib/data/04/4/070404.htm>).
4. Понятие профессионализма. Становление профессионализма работников общеобразовательной школы  
(<http://www.oim.ru/reader.asp?whichpage=1&mytip=1&word=&pagesize=15&Nomer=167>).
5. Адаптация молодого учителя  
(<http://www.ug.ru/issues07/?action=topic&toid=1490> и  
[http://orel3.rsl.ru/dissert/nazarova\\_o\\_v/EBD\\_570\\_nazarovaOV.pdf](http://orel3.rsl.ru/dissert/nazarova_o_v/EBD_570_nazarovaOV.pdf) и  
<http://www.oim.ru/reader.asp?whichpage=2&mytip=1&word=&pagesize=15&Nomer=358>).

#### **II. Самостоятельное изучение материала статьи (в извлечениях) Характер взаимодействия субъектов педагогической системы и пути его улучшения // В.П.Симонов Педагогический менеджмент: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 1999. с последующей практической работой (25 мин.)**

##### **Основные факторы, неблагоприятно воздействующие на субъекты педагогического менеджмента в реальном образовательном процессе**

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.

**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?

### III. Практическая работа (20 мин.)

**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 равно 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.

### **Занятие 14. Разрешение конфликтных ситуаций в образовательном учреждении**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

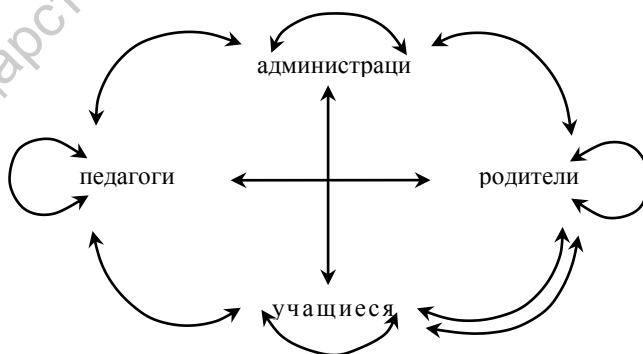
1. В чём причина конфликтов? ([http://pedsovet.org/mtree/task/viewlink/link\\_id,5260/Itemid,118](http://pedsovet.org/mtree/task/viewlink/link_id,5260/Itemid,118))?
2. Конфликты в школе ([http://pedsovet.intergu.ru/index.asp?main=topic&id\\_topic=1049&page=0](http://pedsovet.intergu.ru/index.asp?main=topic&id_topic=1049&page=0)).
3. Детские конфликты в школе (<http://www.inauka.ru/psychology/article49786/print.html> и <http://www.oim.ru/reader.asp?whichpage=5&mytip=1&word=&pagesize=7&Nomer=54> и [http://www.curator.ru/news/news\\_277.html](http://www.curator.ru/news/news_277.html)).
4. Проблемные ситуации и конфликты в системе «учитель – ученик» (<http://www.oim.ru/reader.asp?whichpage=23&mytip=1&word=&pagesize=15&Nomer=495> и <http://www.effecton.ru/768.html>).

#### **II. Практическая работа (45 мин.)**

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.

**Задание 1.** Выявить основу конфликтов в той или иной среде педагогического общения (отметить римской цифрой на схеме над соответствующей стрелкой).



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.

**Задание 2.** 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			

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 выбранных 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.

**Задание 3.** Что общего между алгоритмом разрешения конфликта и структурой принятия управленческого решения? Можно ли сказать, что, разрешая конфликт, руководитель принимает некоторое управленческое решение?

**Задание 4.** 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.

## **Занятие 15. Педагогический совет и его роль в управлении школой**

### **I. Предваряющее задание. Изучите материал.**

Педагогический совет (педсовет) – постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников. Педсовет проводится для рассмотрения и решения основных вопросов учебно-воспитательной работы школы. В постоянный состав педсовета входят директор школы (председатель), её заместители, все учителя, воспитатели, организаторы внеклассной и внешкольной работы, социальные педагоги, библиотечкарь, врач, председатель общешкольного родительского комитета.

Задачи педагогического совета: 1) рассмотрение основных вопросов учебно-воспитательной работы; 2) демократизация системы управления школой; 3) объединение усилий педагогического коллектива школы на повышение уровня учебно-воспитательной работы; 4) внедрение в практику достижений науки и передового педагогического опыта; 5) обсуждение, утверждение и организация выполнения планов всех подразделений и служб школы (методических лабораторий, зам.директора по учебно-воспитательной работе, службы психолога и др.), контроль за санитарно-гигиеническим режимом школы, психолого-валеологическим климатом, состоянием здоровья учащихся и другими вопросами жизни и деятельности школы; 6) принятие решений о создании клубов, студий и других объединений учащихся, допуске учащихся к экзаменам, переводе учащихся в следующий класс, выдаче свидетельств и аттестатов о среднем образовании, поощрениях и взысканиях.

Функции педагогического совета: 1) рассматривает спорные вопросы, возникшие между педсоветом и директором школы, между педагогами, между педсоветом и советом школы, органами самоуправления учащихся и их родителей» при необходимости создает согласительную комиссию с конфликтующей стороной и принимает по результатам ее работы необходимые решения; 2) определяет организационную структуру педагогического коллектива в соответствии с нормативными документами школы, утверждает распределение должностных обязанностей между директором школы и его заместителями (по представлению директора); 3) производит выбор различных вариантов содержания образования, развития и воспитания учащихся, форм и методов учебно-воспитательной работы с ними; 4) рассматривает вопросы взаимодействия с органами ученического и родительского самоуправления, с советом школы; 5) утверждает основные направления самоуправленческой деятельности коллектива школьных работников, руководителей органов его самоуправления; 6) рассматривает вопросы, связанные с осуществлением коррекционно-воспитательной и образовательной работы с учащимися, выставлением им итоговых оценок,

проведением учебных занятий, зачетов и экзаменов; 7) утверждает состав методического совета, показатели определения квалификационной категории педагогов в деятельности аттестационной комиссии, утверждаемой директором школы; 8) по ходатайству методических объединений принимает рекомендации директору школы о предоставлении педагогам права работать в режиме доверия и самоконтроля.

Главная проблема педсовета – побудить участников выполнять решения. Для этого необходимо выполнить следующие требования: 1) формулировки решения педсовета должны быть конкретными, а не абстрактными; желательно определить конкретные сроки и исполнителей каждого пункта решения педсовета; 2) заканчивая педсовет, подведите итоги: что необходимо сделать, распределите обязанности, уточните сроки; 3) принятые решения зафиксируйте в протоколе педсовета; 4) назначьте ответственного за контроль по выполнению решения педсовета; 5) несколько дней спустя необходимо отправить напоминание, написанное от руки, тем, кто выполняет решение; 6) если какая-то работа не выполняется, спросите, не можете ли вы чем-нибудь помочь; 7) в повестке дня следующего педсовета должен быть пункт о выполнении решений предыдущего педсовета.

В соответствии с задачами и функциями педсовет сформулируйте наиболее часто встречаемые в школьной жизни проблемы.

## **II. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Положение о педагогическом совете (<http://websib.ru/noos/director/meeting/1.php>).
2. Педагогический совет в современных условиях (<http://websib.ru/noos/director/meeting/2.php>).
3. Функции педагогического совета (<http://websib.ru/noos/director/meeting/3.php>).
4. Подготовка и проведение педагогического совета (<http://websib.ru/noos/director/meeting/4.php>).
5. Августовский педсовет. Всероссийский августовский педсовет.

## **III. Лабораторная работа (45 мин.) – ролевая деловая игра Педсовет – обсуждение школьных проблем:**

- 1) подготовьте письменную повестку дня;
- 2) приготовьте все необходимые материалы для проведения педсовета; 3) утвердите регламент для выступающих, определите время на прения и принятия проекта решения;
- 4) фиксируйте возникающие конфликтные ситуации;
- 5) подведите итог решениям педсовета рабочей группой и разработайте последующие шаги.

### **Занятие 16. Школьное самоуправление**

## **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Ребенок и современное образование в антропологическом контексте ([http://education.rekom.ru/1\\_2007/62.html](http://education.rekom.ru/1_2007/62.html)).
2. Школьное самоуправление: понятие, цели, задачи (<http://tverik.cikrf.ru/kultura/metod.htm>).
3. Ученическое самоуправление. Структура органов самоуправления учащихся (<http://schools.keldysh.ru/sch1905/soviet.htm> и <http://pedsovet.org/forum/index.php?showtopic=2307&st=0>, <http://tverik.cikrf.ru/kultura/metod.htm> и <http://school6.edusite.ru/p100aa1.html>).
4. Модели ученического самоуправления (<http://altruism.ru/sengine.cgi/5/28/10/3>).
5. Правовые основы ученического самоуправления (<http://altruism.ru/sengine.cgi/5/28/10/2>).

## **II. Самостоятельное изучение материала с последующей практической работой и коллективным обсуждением (45 мин.)**

В № 23/2002 газеты "Первое сентября" Издательского дома "Первое сентября" была опубликована статья кандидата философских наук Н.Крыловой *Самоорганизация или самоуправление? Школа без вертикалей*. Автор просит высказать свое мнение о данной статье, свое впечатление от нее на официальном сайте Издательского дома "Первое сентября" (<http://ps.1september.ru/article.php?ID=200202303>).

**Задание 1.** Прочитав и проанализировав статью, выскажите своё мнение (письменно).

Самоорганизация, самоуправление, соуправление в школе. Заглянем в словарь Даля: «САМ – местоимение для придания особой важности личной деятельности человека. ОРГАНИЗАЦИЯ – от латинского слова «орган» – орудие, снаряд, средство – обозначает устроить, привести в порядок, образовать, основать стройно. СО – как приставка обозначает совокупность. УПРАВЛЯТЬ – давать ход, направление, распорядиться, одолевая препоны, трудности, своеволия, приводить в порядок. САМОУПРАВЛЕНИЕ – управа самим собою, знание и строгое исполнение долга своего. Участие и помощь каждого в охранении порядка, без помощи правительства». Истоки самоуправления в образовании восходят к XII веку, к опыту первых университетов, которые не хотели подчиняться королям, императорам и римским папам. Самоуправление в школе гораздо моложе. Наверное, поэтому поиски его смысла и места в детско-взрослом школьном сообществе продолжаются. Иногда заводят в тупик, иногда продвигают вперед, и очень сильно. Последнее слово – каким раз и навсегда быть школьному самоуправлению – здесь никем не сказано. Может быть, это верно: сколько школ, столько и самоуправлений?

На мой взгляд, слово «самоуправление» метафорично: самим собой, строго говоря, управлять нелепо. Люди свои действия планируют, корректируют, анализируют, но это не есть управление как система мер по руководству процессами. Человек сам собой не руководит. Он просто действует в зависимости от обстоятельств и своих интересов, соотнося все это с общепринятыми нравственными нормами.

Самоуправление есть по своему существу самоорганизация сообщества. Почему же мы думаем, что самоуправление – это управление? Вероятнее всего, здесь действует инерция мышления,

которое привычно включает образование в государственные структуры, забывая вписать его в сеть гражданского общества. Эта инерция в конечном счете ведет к тому, что школьному самоуправлению и вообще школе как общественному институту мы начинаем приписывать признаки государственной вертикали с присущими ей управленческими связями.

Но в сфере, где возвращаются дети, такой подход (допустимый в промышленности или армии) невозможен. Дети требуют особого отношения со стороны общества, их нельзя ставить в положение винтиков государственной системы, действующих соответственно теории управления. Здесь действует педагогика, а ученическое самоуправление играет роль своеобразного буфера.

Говоря о самоуправлении, буду подразумевать самоорганизацию школьной жизни, отождествлять школьное и ученическое самоуправление/самоорганизацию. Их надо четко разделить: школьное как более широкое отдать совместному взросло-детскому сообществу. Здесь участвуют все – дети, педагоги, администрация, родители и попечители. Собственно же ученическое следует отдать ученикам полностью (в том смысле, что ни завуч, ни учитель не могут здесь руководить и командовать, пусть руководят в классах). Ученическое самоуправление – автономная часть общешкольного самоуправления, обслуживающая и защищающая исключительно интересы детей и подростков.

Предвижу возражение: зачем же разделять детей и взрослых? Отвечу: именно для того, чтобы вывести учеников из-под прямого контроля учителей. Во многих школах это просто необходимо сделать: сначала размежеваться, для того чтобы потом объединиться. Это важно в тех школах, где естественным образом еще не сложилось демократическое сообщество детей и взрослых, где учителя не научились преодолевать привычку (или тягу) к командованию, где нет правового (на уровне школы) равенства детей и взрослых.

Надо дать ребятам повариться в собственном соку, прежде чем и дети, и взрослые осознают свои права и возможности и поймут, что им надо быть вместе.

Бояться хаоса (стихийных форм самоорганизации детей) не нужно, ведь всегда можно найти возможность связать общешкольное и собственно ученическое самоуправление. Разнообразие же форм самоорганизации будет способствовать налаживанию тех самых социальных связей в школе, которых ей так не хватает и которые она даже не вписывает в свои задачи. Учителя стандартно полагают, что надо готовить детей к какой-то будущей жизни в социуме, не понимая, что детское сообщество само по себе уже часть этого социума, а социальные связи в школе, пусть и неосознаваемые, существуют – здесь и теперь.

Там, где нет социальных связей и взрослые и дети после уроков разбегаются по домам, сложно наладить сразу общешкольное самоуправление. Поэтому поневоле приходится начинать с его простых, сугубо детских форм организации деятельности, в основе которых лежат прежде всего желания и интересы самих ребят, а также задачи защиты их прав перед учителями (что, кстати сказать, часто вообще редко встретишь в школьном самоуправлении).

В тех школах, где не сложилась сетевая самоорганизация школьной жизни, часто делают ставку на учеников-лидеров. Они более-менее добросовестно тянут в одиночку лямку общественной работы, а администрации и невдомек, что такого лидера они скорее растят для бюрократических структур, чем для участия в демократическом сообществе: такой «общественник» с малолетства привыкает работать только в руководяще-исполнительной вертикали.

Правильнее создать для детей условия самостоятельной работы в поле разнообразных социальных связей. Именно поэтому ученическое управление полезно сделать автономным (в структуре школьного).

Единственно, где можно сразу соединить школьное и ученическое самоуправление – это в школах до ста человек. Здесь хорошо работает классическая форма демократической организации школьной жизни: общее собрание детей и педагогов (при условии постоянной сменяемости и на равных основаниях выбираемости на должности детей и взрослых). С этих общих собраний начинаются многие исторически известные свободные школы (например Александра Нилла) и авторские современные школы. Но поскольку большинство городских школ у нас гигантские по своей численности, то целесообразно все же разделять школьное и ученическое самоуправления.

Вот на каких нормах их можно было бы построить: школьное самоуправление – прозрачность управления школой, фактическое участие всех детей и взрослых в принятии решений и исполнении, постоянная сменяемость всех должностей, разнообразие связей между разными детскими и взрослыми сообществами и внутри них. Все делается для того, чтобы обеспечить взаимодействие детей и взрослых в организации интересной для всех школьной жизни и дать ростки демократическим социальным связям детей и взрослых (это цель самоуправления).

Хочу подчеркнуть, что с этой позиции школе не нужна специально планируемая и контролируемая система воспитывающих мероприятий (как ее, кстати, нет в семье, которая, тем не менее, постоянно только и воспитывает детей одним фактом внутрисемейного взаимодействия детей и взрослых). Убеждена, что воспитывают не программы воспитания, не плановые мероприятия, не коллектив и не жизнь, а конкретная повседневная деятельность, которую надо сообща организовывать с помощью демократических норм.

Ученическое самоуправление как стержень школьного самоуправления действует по простому принципу – дети сами организуют свою деятельность на основе собственных интересов и потребностей, взрослые только консультируют, и то на первых порах (а вовсе не руководят и не контролируют).

Содержательно организованная совместная деятельность, сотрудничество и возникающее в их недрах общение детей и взрослых и есть то, что становится гражданским, демократическим воспитанием.

**Задание 2.** В статье упоминается имя Александра Нилла. Что вам известно об этом человек, о его жизни и деятельности?

**Задание 3.** Схематизируйте структуру школьного самоуправления, описанного в статье.

## Занятие 17. Формы получения образования

### I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:

1. Формы получения образования
2. Учебно-научно-педагогические комплексы: структура, принципы организационной и управленческой деятельности (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=492> и <http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=515> и <http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=516>).
3. Частная школа (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=188>).
4. Дистанционное обучение (<http://www.iet.mesi.ru/dis/oglo.htm>).
5. Домашнее обучение и экстернат (<http://familyeducation.ru/?module=articles&c=Vzgliad&b=2>).

### II. Практическая работа (45 мин.):

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

### 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.*

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

### 5. Прокомментируйте письмо ([http://www.sras.org/olga\\_blog\\_1\\_1](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 экстерн 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.*





- установление исходного уровня (состояния) управляемого процесса;
- разработка программы действий, предусматривающей основные переходные состояния процесса обучения;
- получение по определенным параметрам информации о состоянии процесса обучения (обратная связь);
- переработка информации, полученной по каналу обратной связи, разработка и внесение в учебный процесс корректирующих воздействий.

Задача преподавателя в процессе управления заключается в изменении состояния управляемого процесса, доведении его до заранее намеченного уровня: определение места каждого участника этого процесса, его функций, прав и обязанностей, создание благоприятных условий для наилучшего выполнения ими своих задач.

Осуществление **обратной связи** применительно к учебному процессу предполагает решение двух задач:

- 1) определение содержания обратной связи – выделение совокупности контролируемых характеристик на основании целей обучения и психологической теории обучения, которая принимается за основу при составлении обучающих программ;
- 2) определение частоты обратной связи.

#### Критерии эффективности


### **Занятие 19. Общие требования к содержанию образования. Реализация образовательных программ**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Общие требования к содержанию образования. (<http://www.hro.org/docs/rlex/edu/2.htm> и <http://www.lawmix.ru/comm.php?state=2168> и <http://www.garant.ru/student/p1350.htm>).
2. Государственный стандарт общего образования (<http://www.mcsme.ru/edu/oficios/standarty/2002/02tehzad.doc>).
3. Образовательная программа школы: назначение, содержание, участие учителей и учащихся в ее разработке (<http://www.5ballov.ru/referats/preview/33184/2>).
4. Преемственность и непрерывность в реализации образовательных программ ([http://festival.1september.ru/2004\\_2005/index.php?numb\\_artic=210825](http://festival.1september.ru/2004_2005/index.php?numb_artic=210825)).
5. Модель организационного обеспечения реализации и развития инновационных образовательных программ ([http://www.school-net.ru/res\\_ru/0\\_hfile\\_476\\_1.doc](http://www.school-net.ru/res_ru/0_hfile_476_1.doc)).
6. Реализация программ дополнительного образования (<http://www.kidsworld.ru/work/1058/1098/1463>) (<http://www.detstvo.khakasnet.ru/?partID=3&subpartID=14>) (<http://www.m-urist.ru/obrazov.html>).
7. Анализ реализации образовательных программ ([http://www.pedlib.ru/Books/1/0209/1\\_0209-2.shtml](http://www.pedlib.ru/Books/1/0209/1_0209-2.shtml)).

#### **II. Самостоятельное изучение материала Образовательная программа негосударственного образовательного учреждения Школа «Союз» // (<http://shkola-sojuz.narod.ru/index2.htm>) – с последующей практической работой (35 мин.)**

**Задание 1.** Прочитав и проанализировав материал, выскажите своё мнение (письменно).

**Задание 2.** Определите собственный рейтинг (определите приоритеты) качеств личности ребенка из перечисленных в *Образовательной программе* в разделе II-7 (*родители хотят видеть в детях...*). Какие ещё качества личности Вы хотели бы видеть в этом перечне?

#### **III. Контроль за усвоением материала: тестирование (10 мин.)**

1. Логическая структура этапов разработки программы. Процедура предполагает следующую последовательность основных этапов планирования развития школы:

- 1) проблемный анализ состояния школы,
- 2) формирование концепции новой школы,
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) формирование целей первого этапа построения новой школы,
- 5) формирование плана действий.

Заполните пробел.

2. Программа развития школы обладает следующими качествами (свойствами): актуальность, прогностичность, рациональность, реалистичность, целостность, контролируемость, чувствительность к сбоям. Разъясняя суть приведённых ниже понятий, поставьте терминам (А – Ж), соответствующие определения (1 – 7).

	Свойство	Определение (характеристика)	
А	Актуальность	Свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты)	1

<b>Б</b>	Прогностичность	Свойство программы обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, т.е. между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами	2
<b>В</b>	Рациональность	Свойство программы быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего школы проблем	3
<b>Г</b>	Реалистичность	Свойство программы обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованность связей между ними	4
<b>Д</b>	Целостность	Свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозы для достижения поставленных целей	5
<b>Е</b>	Контролируемость	Свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем при имеющихся ресурсах позволяют получить максимально полезный результат	6
<b>Ж</b>	Чувствительность к сбоям	Свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к школе и изменения в условиях её деятельности	7

### **Занятие 20. Расписание**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Автоматизация составления расписания уроков в школе.

Программы для составления расписания: краткие характеристики (<http://fti.udm.ru/rector/> и <http://www.ector.spb.ru/> и [http://allsoft.ru/program\\_page.php?grp=28793](http://allsoft.ru/program_page.php?grp=28793) и [http://www.nsu.ru/archive/conf/nit/95/sect2/s2\\_3.html](http://www.nsu.ru/archive/conf/nit/95/sect2/s2_3.html) и <http://schedule.narod.ru/AnotherSoft.htm> и <http://kainsk.tomsk.ru/g2003/soft26/raspis.htm>).

2. Редактор составления школьного расписания «ХроноГраф» – эффективный помощник завуча (<http://www.microsoft.com/Rus/Casestudies/CaseStudy.aspx?id=311>).

3. Рекомендации по составлению расписания в среднем и старшем звене общеобразовательной школы ([http://festival.1september.ru/2005\\_2006/index.php?numb\\_artic=310159](http://festival.1september.ru/2005_2006/index.php?numb_artic=310159)).

#### **II. Самостоятельное изучение материала статьи *Планирование расписания учебных занятий./Dvgu062.Pdf Adobe Acrobat Document с последующей практической работой (45 мин.)***

Для успешной реализации образовательного процесса в школе важное значение имеет один из этапов его планирования – составление расписания занятий.

##### **Требования к расписанию занятий**

Расписание учебных занятий составляется на основе разработанного учебного плана школы и является инструментом для структурирования времени учебного дня и недели, распределения времени учащихся и педагогов.

Расписание занятий должно соответствовать ориентации школы на высокое качество образования, профилактику и преодоление дезорганизации школьной жизни, перегрузки, переутомления, заболеваемости, быть направленным на поддержание хорошего самочувствия детей и взрослых. Оно должно учитывать особенности учащихся, санитарно-гигиенические нормы, рекомендации медиков и психологов, которые даются на конкретный вид учреждения, класса, учитывать особенности содержания и построения образовательного процесса в конкретной школе, требования к режиму работы учреждения, а также интересы, возможности и объем нагрузки учителей.

##### **Способы составления расписания занятий**

Расписание разрабатывается «вручную» либо с помощью специальных систем электронного делопроизводства.

Процесс его составления проходит в несколько этапов.

- 1) Собирается вся нужная информация, подготавливаются формы, таблицы, составляются списки.
- 2) Анализируется занятость учителей в классах, кабинетов в течение дня и недели.
- 3) Определяется последовательность действий: с каких предметов начинать, каких преподавателей планировать в первую очередь.
- 4) Составляется учебное расписание занятий для каждого класса на каждый день недели с указанием последовательности уроков и места их проведения.

##### **Распределение нагрузки школьников и учителей**

При структурировании нагрузки школьников особое внимание необходимо уделить наиболее рациональному использованию учебного времени. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- в какое время у учащихся отмечается наибольшая эффективность усвоения учебного материала при наименьших психофизиологических затратах организма,
- как распределяются предметы по степени их сложности для учащихся разных возрастных категорий,
- какими уроками в расписании целесообразно ставить наиболее трудные предметы в начальных классах, для учащихся среднего и старшего возраста,
- как изменяется работоспособность учащихся в течении недели и как в связи с этим лучше распределить объем нагрузки по дням,
- за счет чего, каких предметов, какого сочетания, чередования предметов можно поддерживать необходимый уровень работоспособности учащихся в течение учебного дня?

При распределении нагрузки учителей необходимо учитывать, является ли учитель штатным сотрудником или совместителем, только учителем или одновременно администратором, какова его общая нагрузка, в какой степени, в скольких классах, параллелях он работает, сколько предметов преподает учитель (в том числе по степени сложности), когда у него методический день.

По возможности следует учитывать:

- пожелания учителей о распределении их нагрузки в течение дня, недели, четверти, полугодия,
- стремиться так составить расписание, чтобы силы учителя использовались экономно (снижать число подготовок в день, сокращать количество перерывов между уроками («окон»), не ставить рядом уроки в классах разных возрастных групп (например, 5 и 11-й).

При распределении уроков по дням недели и по порядку необходимо обращать внимание, какова трудность предмета для усвоения учащимися, в течение какого времени изучается предмет (полугодие, год), какое количество часов отведено на предмет (еженедельное изучение или нет, регулярность изучения предмета), целесообразность совмещения предметов одной направленности (например, не рекомендуется в один день ставить предметы развивающего характера).

### Оценка расписания занятий

После составления расписания его целесообразно проанализировать по следующим вопросам:

- соблюдается ли в соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями и нормативами учебного плана школы,
- часовая учебная нагрузка в течение одного дня и недели для учащихся разного возраста (6-леток, начальных, 5-8, старших классов),
- условие проведения факультативных занятий,
- есть ли в расписании «нулевые», седьмые, восьмые уроки; целесообразно ли их планирование; рационально ли соотносятся, сочетаются, чередуются в течение одного дня и недели предметы естественно - математического и гуманитарного цикла с развивающими предметами (труд, физкультура и др.);
- насколько равномерно в течение недели распределены часы на развивающие предметы;
- есть ли в расписании для учащихся начальных классов один «разгрузочный» день в неделю;
- соблюдается ли нагрузка учителя в соответствии с его тарификацией;
- насколько удобно данное расписание для большинства учителей;
- рационально ли в течение дня и недели распределены учебные кабинеты.

Вариант расписания обсуждается со всеми заинтересованными лицами, утверждается, оформляется и вывешивается для учеников и учителей, становясь реальным инструментом регламентации образовательного процесса.

**Задание 1.** Оцените расписание своей группы в соответствии с требованиями, предъявляемыми к составлению расписания (письменно) и результаты занесите в таблицу

Требование к расписанию	

**Задание 2.** На основании информационной справки о школе, выпишите все необходимые сведения для составления расписания.

**Задание 3.** Составьте расписание занятий для школы с использованием программы, разработанной в СГУ (автор – Блинков Ю.А.).

### **Занятие 21. Классный журнал и дневник – основные документы, регулирующие текущую учебно-воспитательную работу**

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Инструкция по ведению классных журналов ([http://www.voumdo.ru/nmc/docs/d2006/1311/Methodicheskie\\_rekomendacii.doc](http://www.voumdo.ru/nmc/docs/d2006/1311/Methodicheskie_rekomendacii.doc)).
2. План работы с классными журналами на учебный год.
3. Указания по ведению школьного дневника.
4. Содержательная оценка ведения классных журналов (<http://www.sooro.ru/content/sem13171106/pril13a.doc>).
5. Классный журнал – учебно-педагогический документ (<http://www.ruswaldorf.ru/zhurnal.php>).
6. Электронный классный журнал и дневник (<http://school3.ugresh.ru/journals/> и <http://www.ballon.net/about.php> и <http://ito.edu.ru/2006/Moscow/IV/IV-0-6155.html>).

7. Рекомендации по работе администрации образовательных учреждений со школьной документацией (<http://www.websib.ru/noos/director/zavuch/13.html>).

## **II. Практическая работа (45 мин.)**

**Задание 1.** В каких словах вы мотивируете необходимость для учеников ежедневного заполнения дневника?

**Задание 2.** Как вы организуете работу с педагогическим коллективом по ведению учителями журналов? Какие требования при этом выдвинете, чем обоснуете требования?

**Задание 3.** Один из учителей регулярно не выставляет отметки по предмету в журнал (и дневники), а записывает их к себе в блокнот Ваши действия: 1) как коллеги-друга, 2) как классного руководителя, 3) завуча, 4) директора?

**Задание 4.** Сформулируйте ваши рекомендации по использованию электронного журнала и электронного дневника.

**Задание 5.** Проанализируйте конфликтную ситуацию.

*У ученика два дневника: один – только для хороших отметок, другой – для всех отметок. Наличие двух дневников ученик тщательно скрывал, но через некоторое время дневники обнаружались.*

Ваши действия: 1) как родителя, 2) как классного руководителя, 3) как завуча, 4) как директора?

## **Занятие 22. Технология Портфолио. Портфолио учителя и портфолио ученика**

### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Традиционные формы, виды, методы, средства контроля и оценки знаний учащихся.
2. Система оценивания учебных достижений младших школьников (<http://www.ug.ru/issue/?action=topic&toid=3023>).

### **II. Самостоятельное изучение материала (отрывок из работы М.А.Чошанова *Школьная оценка: старые проблемы и новые перспективы*) с последующей практической работой (45 мин.)**

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 учащегося к непрерывной самооценке в процессе непрерывного самообразования.

Конечная цель оценки в этих условиях будет заключаться в усилении и, в перспективе, в достижении полной ответственности учащегося 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 инструмент 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 информационными 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 учащегося, 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. Основной смысл 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 учебного 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 1.** Составить учебное портфолио: перечень личностных достижений на момент окончания Вами общеобразовательной школы.

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

### **Занятие 23. Итоговая аттестация учащихся**

**I. Предваряющее домашнее задание:** 1) Изучить инструктивный материал по подготовке и проведению ЕГЭ [http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow\\_DocumID\\_114731.html](http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_114731.html); 2) Выучить ролевые функции в соответствии с распределением ролей (руководители, организаторы и испытуемые).

**II. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Положение о государственной (итоговой) аттестации выпускников IX и XI (XII) классов общеобразовательных учреждений РФ (<http://urist.mosuzedu.ru/content/view/83/4/> и <http://www.obrnadzor.gov.ru/files/attest2008/330.doc> и <http://edu.of.ru/attach/17/9071.doc> и <http://www.naash.nnov.ru/naash/norm/docs/att.pdf>).
2. Тестовая культура как феномен цивилизации (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=445>).
3. Итоговая аттестация выпускников основной школы: здоровьесберегающий аспект ([http://festival.1september.ru/2004\\_2005/index.php?numb\\_artic=213979](http://festival.1september.ru/2004_2005/index.php?numb_artic=213979)).
4. Рекомендации по организации государственной (итоговой) аттестации выпускников основной школы и комплектовании X классов (<http://www.newsru.com/russia/26jan2007/ega.html>).
5. Об освобождении от итоговой аттестации выпускников IX и XI (XII) классов общеобразовательных учреждений (<http://www.medlux.ru/misc/help/zakon/ekzamen.html>).

**III. Лабораторная работа (45 мин.) – ролевая деловая игра «ЕГЭ»**

Оборудование: КИМы и сопроводительная документация (*Инструкции по проведению и обработке материалов единого государственного экзамена в 2004 году. Ч. III. М.: Центр тестирования Минобробразования России*).

Ход игры

1. Организационный момент (5 мин.)
2. Проведение игры (35 мин.)
3. Подведение итогов (5 мин.)

**IV. Домашнее задание.** В соответствии с ролевыми функциями проверить и оценить экзаменационные работы.

### **Занятие 24. Мониторинг и оценка качества образования**

**I. На занятии подлежат обсуждению (30 мин.) следующие вопросы:**

1. Концепция общероссийской системы качества образования ([http://ege.edu.ru/component/option,com\\_docman/Itemid,/task,doc\\_download/gid,442/](http://ege.edu.ru/component/option,com_docman/Itemid,/task,doc_download/gid,442/)).
2. Мотивационная модель управления качеством образования (<http://www.obrnadzor.gov.ru/files/dokuments/657759E2.ppt>).
3. Общественная оценка качества образования (<http://www.obrnadzor.gov.ru/files/dokuments/4B474BB3.doc>).
4. Создание и апробация организационных систем оценки качества общего и профессионального образования на региональном уровне ([http://ege.edu.ru/component/option,com\\_docman/Itemid,/task,doc\\_download/gid,444/](http://ege.edu.ru/component/option,com_docman/Itemid,/task,doc_download/gid,444/)).

**II. Практическая работа (15 мин.)**

**Задание 1.** Ответьте на вопрос (выберите правильный вариант ответа).

Под качеством образования в современной школе понимается:

- а) совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование;
- б) отношение числа учащихся, получивших при аттестации хорошие и отличные оценки, к общему числу школьников (в процентах);
- в) характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых результатов и условий обеспечения образовательного процесса нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

**Задание 2.** Составьте терминологический словарь по данной теме.

### III. Исследовательская работа (работа в парах) (45 мин.)

На основании материалов ГОС ВПО охарактеризовать качество образования специалиста в СГУ. Результаты исследования занести в таблицу.

<b>Характеристика основной образовательной программы по специальности</b>			
<b>Требования ГОС ВПО</b>	<b>Условия, обеспечивающие образовательный процесс (в % по отношению к требованиям)</b>	<b>Оценка образовательных достижений обучающихся</b>	<b>Выводы</b>

### **Занятие 25. Аттестация образовательного учреждения и педагогических работников**

#### I. Предваряющее домашнее задание: Реферат как форма проведения аттестации учителя.

Реферат – письменное изложение научной проблемы, с которой автор выступает во время прохождения аттестации.

Написать реферат (по теме дипломной работы) в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данной аттестационной форме [2, 19-25]

#### II. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы (по результатам педагогической практики):

1. Историческая практика проведения квалификационных экзаменов государственных служащих России ([http://education.rekom.ru/1\\_2007/7.html](http://education.rekom.ru/1_2007/7.html)).
2. Правовые основы аттестации аккредитации образовательных учреждений ([http://image.websib.ru/05/text\\_article.htm?481](http://image.websib.ru/05/text_article.htm?481)).
3. Региональная модель аттестации педагогических и руководящих кадров общеобразовательных учреждений (<http://upr.1september.ru/articlef.php?ID=200600301>).
4. Самообследование образовательного учреждения – необходимое условие аттестационной экспертизы ([http://avpu.pomorsu.ru/project/fil\\_i\\_prakt/5\\_chast.htm](http://avpu.pomorsu.ru/project/fil_i_prakt/5_chast.htm)).
5. Аттестация учителя математики.
6. Аттестация учителя информатики.

#### III. Лабораторная работа – защита рефератов (45 мин.)

В ходе защиты реферата учитель должен показать знание и понимание задач, стоящих перед общеобразовательными учреждениями России, тенденции развития образования, знание литературы по педагогике, психологии и методикам преподаваемых учебных предметов, умение анализировать и обобщать педагогический опыт, намечать пути внедрения современных научных идей в собственную практику, проводить исследования.

### **Занятие 26. Внутришкольный контроль**

#### I. На занятии подлежат обсуждению (75 мин.) следующие вопросы:

1. Примерное положение о внутришкольном контроле (<http://www.mosedu.ru/ru/manager/documents/school/general/control.php> и <http://www.86talsch-okt.edusite.ru/p52aa1.html> и <http://www.specialschool.ru/methodic/?id=105> и <http://www.school61.1class.ru/page22>).
2. Внутришкольный контроль: сущность, значение, язык описания ([http://www.pedlib.ru/Books/1/0209/1\\_0209-2.shtml](http://www.pedlib.ru/Books/1/0209/1_0209-2.shtml)).
3. Рекомендации по организации внутришкольного контроля ([http://www.pedlib.ru/Books/1/0209/1\\_0209-2.shtml](http://www.pedlib.ru/Books/1/0209/1_0209-2.shtml)).
4. Основные блоки внутришкольного контроля и примерные вопросы тематических проверок.
5. Роль внутришкольного контроля в условиях перехода на предпрофильное и профильное обучение ([http://festival.1september.ru/2005\\_2006/index.php?numb\\_artic=314409](http://festival.1september.ru/2005_2006/index.php?numb_artic=314409)).

6. Технология внутришкольного тестового контроля учебного процесса ([http://history.yar.ru/vestnik/iz\\_opyta\\_raboty/13/](http://history.yar.ru/vestnik/iz_opyta_raboty/13/)).
7. Планирование внутришкольного контроля (<http://www.school2.edunet.uz/plan1.htm>).
8. Внутришкольный контроль за учебно-воспитательным процессом ([http://www.couo.ru/main.asp?document\\_id=159056](http://www.couo.ru/main.asp?document_id=159056)).
9. Система внутришкольного контроля воспитательной работы ([http://www.couo.ru/main.asp?document\\_id=159056](http://www.couo.ru/main.asp?document_id=159056)).

## II. Контроль за усвоением материала: тестирование (15 мин.)

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.

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 контролируемым, 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.

3. Разъясняя суть приведенных 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

## Занятие 27. Дополнительные образовательные услуги

### I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:

1. Историческая ретроспектива теории и практики внешкольного образования (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=286#top>).
2. Правила оказания платных образовательных услуг ([http://urist.mosuzedu.ru/prav\\_osn/pltUslg1.html](http://urist.mosuzedu.ru/prav_osn/pltUslg1.html)).
3. Сущность результата дополнительного образования детей (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=287>).
4. Стандарт как средство обеспечения, стабилизации и развития качества дополнительного образования детей (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=288>).
5. Положение «Об оказании платных образовательных услуг». (<http://www.bestpravo.ru/sarat/data03/tex15961.htm>). Юридический комментарий к Положению.
6. Защита прав потребителя при оказании образовательных услуг (<http://www.consume.ru/common/show.php?grp=4&id=7>).
7. Проблемы в сфере оказания платных образовательных услуг (<http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/SCIENTIFICARTICLES/2006/Mazulevskaia/>).

### II. Практическая работа с последующим обсуждением результатов (35 мин.)

Задание 1. Опишите параметры образовательных услуг, с которыми вы столкнулись на практике.

Напомним, что под образовательными услугами мы понимаем комплекс услуг, оказываемых образовательным учреждением и связанных с реализацией главных целей образования, осуществлением его миссии. Основные параметры образовательных услуг: широта профиля, глубина специализации, фундаментальность подготовки, качество образовательных услуг, уровень цены, условия оплаты, длительность времени по оказанию услуги (обслуживанию), объем (перечень) сопутствующих услуг. Параметры образовательных услуг отражают образовательные стандарты, учебные планы и программы, информацию о методах, формах и условиях оказания образовательных услуг, сертификаты, лицензии, дипломы.

Задание 2. Изучите материал статьи (в извлечениях) *Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.*

Финансовое благополучие общеобразовательных школ напрямую зависит от состояния госбюджета. До тех пор, пока бюджет не будет располагать достаточными средствами для обеспечения адекватного современным требованиям финансирования образования, массовая школа останется в том бедственном материальном положении, в котором и находится.

Очевидно, что школам нет смысла ждать изменения ситуации в роли сторонних наблюдателей, а позаботиться о себе самим.

Современная школа не может и не должна работать «в режиме простого воспроизводства». Без развития она обречена на стагнацию и постепенное снижение качественных параметров своей работы, утрату авторитета в обществе. А это особенно опасно в условиях формирующегося рынка образовательных услуг, когда конкурентная борьба все более настойчиво диктует свои суровые правила выживания. Для этого-то и нужны школе собственные средства.

Современное российское законодательство открывает перед общеобразовательной школой достаточно широкие возможности для привлечения дополнительных внебюджетных средств.

Закон РФ «Об образовании» предоставляет государственным и муниципальным образовательным учреждениям большие права в области оказания потребителям дополнительных образовательных услуг и развития предпринимательской деятельности.

Реальные возможности привлечения средств по этим направлениям деятельности у отдельных образовательных учреждений, конечно же, различны, что совершенно естественно объясняется особенностями местных социально-экономических условий. Вместе с тем практика показывает, что в тех случаях, когда виды внебюджетной деятельности выбраны удачно и адекватно этому решены организационные вопросы, реализация дополнительных услуг приносит школам весомые доходы.

Закон РФ «Об образовании» ориентирует школы на оказание населению, предприятиям, учреждениям и организациям платных дополнительных образовательных услуг. Это, в общем-то, единственный «профильный» вид деятельности. Он не требует от педагогических работников овладения какими-либо дополнительными профессиональными навыками, а от школ – дооборудования или, тем более, переоборудования. Кроме того, организация углубленного изучения отдельных дисциплин, дополнительных иностранных языков, организация платных кружков и курсов – все эти виды работ могут быть органично вписаны в учебно-воспитательный процесс и таким образом, дополнить и обогатить основную деятельность школы.

Цель здесь в основном одна – дать возможность трудовому коллективу повысить уровень заработной платы работников. Хотя это может быть достигнуто только за счет определенной сверхнормативной нагрузки работников.

Практика показывает, что при организации деятельности по оказанию платных услуг населению общеобразовательные школы могут столкнуться с определенными трудностями.

Прежде всего, в нашем современном обществе в целом невысок платежеспособный спрос на образовательные услуги. Население явно не настолько богато, чтобы в массовом порядке платить за хореографию и ритмику, обучению иностранным языкам и другим предметам.

Поэтому, создавая учебные курсы и кружки, общеобразовательным школам самым тщательным образом следует изучить возможный спрос. Сделать это можно, конечно же, и посредством опроса населения. Но это трудоемкий, а главное, не очень надежный путь. Эффективнее разворачивать платную образовательную деятельность «под заказы». Для этого необходимо вначале определить возможности школы: наличие необходимых помещений, обслуживающего персонала, а главное, квалифицированных педагогических кадров.

Реально надо оценивать и возможности материально-технической базы школы. Если школа работает в две смены, ей, как правило, не до платных учебных курсов. Если же условия для проведения дополнительной платной образовательной деятельности имеются, следует обеспечить рекламу этих услуг и приступить к сбору заявок от потенциальных потребителей.

Самым серьезным образом необходимо отнестись к вопросам расчетов с потребителями образовательных услуг... Полная оплата образовательных услуг должна быть выполнена только по завершении учебных циклов и при их длительности, осуществляться по частям в течение всего курса обучения. Возможен, правда, и «коммерческий вариант», при котором плата за весь курс обучения или же за его большой цикл (год, например) принимается вперед и полученные суммы тут же запускаются в коммерческий оборот с целью получения доходов. Этот вариант, однако, более сложен, требует определенных навыков и предполагает наличие у школы соответствующих видов предпринимательской деятельности.

Доход от деятельности по оказанию дополнительных образовательных услуг не облагается налогами и за вычетом доли учредителя (собственника) реинвестируется в данную школу и распределяется по целевым направлениям в соответствии с установленным порядком.

**Задание 3.** Оцените реальный уровень (материально-технический, кадровый) общеобразовательного учреждения, в котором Вы проходили практику, для проведения дополнительной образовательной деятельности (письменно).

### **III. Контроль за усвоенным материалом: тестирование (10мин).**

1. К платным образовательным услугам, предоставляемым государственными и муниципальными образовательными учреждениями, относятся:

- а) обучение по дополнительным образовательным программам,
- б) репетиторство,
- в) занятия по углубленному изучению предметов,
- г) факультативные, индивидуальные и групповые занятия, курсы по выбору за счет часов, отведенных в основных общеобразовательных программах;
- д) подготовка и переподготовка работников квалифицированного труда (рабочих и служащих) и специалистов соответствующего уровня образования, осуществляемые сверх финансируемых за счет средств соответствующих бюджетов заданий (контрольных цифр) по приему обучающихся.

Укажите неверный ответ.

2. К платным образовательным услугам, предоставляемым государственными и муниципальными образовательными учреждениями, не относятся:

- а) снижение установленной наполняемости классов (групп), деление их на подгруппы при реализации основных образовательных, общеобразовательных программ;
- б) реализация основных образовательных, общеобразовательных программ повышенного уровня и направленности общеобразовательными школами (классами) с углубленным изучением отдельных предметов, гимназиями, лицеями, дошкольными образовательными учреждениями в соответствии с их статусом.
- в) преподавание специальных курсов и циклов дисциплин.

Укажите неверный ответ

3. Укажите правильный вариант ответа.

- а) Платные образовательные услуги 1) могут, 2) не могут быть оказаны государственными и муниципальными образовательными учреждениями взамен или в рамках основной образовательной деятельности (в рамках основных образовательных программ (учебных планов) и государственных образовательных стандартов), финансируемой за счет средств соответствующего бюджета.
- б) Требования к оказанию образовательных услуг, в том числе к содержанию образовательных программ, специальных курсов, определяются по соглашению сторон и 1) могут, 2) не могут быть выше, чем это предусмотрено государственными образовательными стандартами.
- в) За неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязательств по договору ответственность, предусмотренную договором и законодательством РФ 1) несет исполнитель и потребитель; 2) несет исполнитель.

4. Перечислите требования, которые может предъявить потребитель при обнаружении недостатков оказанных образовательных услуг, в том числе оказания их не в полном объеме, предусмотренном образовательными программами и учебными планами: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Занятие 28. Предпринимательская деятельность образовательного учреждения**

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Правовое регулирование предпринимательской деятельности образовательных учреждений (<http://www.lawmix.ru/comm.php?id=9104> и <http://www.garant.ru/student/p1365.htm>).
2. Вопросы учета предпринимательской деятельности образовательных учреждений (<http://www.audit-it.ru/articles/account/a84/40795.html>).
3. Предпринимательская деятельность образовательного учреждения (<http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/26.shtml?printversion> и <http://www.websib.ru/noos/director/finans/ec5.html>).
4. Виды предпринимательской деятельности образовательного учреждения (<http://ufalaw.narod.ru/3/obraz/tema7.htm>).

#### **II. Самостоятельное изучение материала статьи Минимум знаний и умений руководителей образовательных учреждений в области финансовой и планово-экономической деятельности. Локальное управление и делопроизводство в общеобразовательном учреждении // Женило М.Ю. Настольная книга директора школы – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – с последующей практической работой (35 мин.)**

Руководитель должен иметь представления по следующим вопросам:

- Характеристика основных условий, определяющих статус ОУ – юридического лица в соответствии с ГК РФ (часть 1).
- Устав и учредительный договор: условия применения и содержание.
- Порядок регистрации юридического лица и постановки на налоговый учет и учет во внебюджетных (социальных) фондах.

- Порядок оформления благотворительных средств благоприобретателями.
- Правила работы с наличными денежными средствами.
- Границы осуществления ОУ предпринимательской деятельности.
- Порядок разработки бизнес-плана (программы экономической деятельности) ОУ.
- Порядок получения и расходования бюджетных средств бюджетным учреждением в условиях казначейского учета.
- Назначение основных расходов ОУ по статьям и подстатьям бюджетной классификации.
- Методика расчета нормативной штатной численности ОУ (по группам персонала) и фонда оплаты труда.
- Методика составления сметы доходов и расходов ОУ по предпринимательской деятельности и иной приносящей доход деятельности.
- Требования к организации бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях.
- Элементы учетной политики ОУ.
- Соотношение бухгалтерского и налогового учетов.
- Цели и задачи создания Попечительских советов (ПС).
- ПС в системе государственно-общественного управления ОУ.
- Формы организации ПС как юридического лица. Преимущества и недостатки юридического оформления ПС.
- Основные этапы организации платных образовательных услуг.
- Полномочия ОУ в системе арендных отношений.
- Регламент взаимоотношений работодателя и работника в рамках трудового договора (контракта) в соответствии с ТК РФ.
- Предмет гражданско-правовых договоров (в частности: подряда, возмездного оказания услуг, купли-продажи, аренды), область их применения в деятельности ОУ.
- Права и обязанности сторон при заключении договоров гражданско-правового характера.
- Состав и содержание обязательных элементов договорных отношений.
- Ограничения на условия расторжения договоров на оказание платных образовательных услуг в соответствии с требованиями Гражданского кодекса (ч.1) и законодательства о правах потребителей.
- Основные налоговые правонарушения, штрафные санкции.
- Административная ответственность должностных лиц ОУ в соответствии с Кодексом РФ об административных правонарушениях (КоАП).
- Нормативная регламентация основных этапов выездной налоговой проверки и их последовательность.
- Социальные налоги РФ: единый социальный налог, страховые взносы в Пенсионный фонд, взносы по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Нормативные и ведомственные документы, регламентирующие применение каждого из налогов, Объекты налогообложения, налоговые льготы (применительно к деятельности ОУ). Пути минимизации налогообложения.

**Задание 1.** Оцените свой уровень знаний и умений *Минимума*, касающихся предпринимательской деятельности.

**Задание 2.** Перечислите отличия предпринимательской деятельности от образовательной деятельности школы (письменно).

### ***Занятие 29. Права и обязанности родителей. Взаимодействие семьи и школы***

#### **I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Учёт особенностей субъектов воспитательной системы на локальном уровне (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=221>).
2. Понятие неблагополучной семьи (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=150>). Управленческие решения в отношении неблагополучных семей.
3. Проблема детской беспризорности в современном российском обществе (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=442>).
4. Одарённый ребёнок. Взаимодействие работников образовательного учреждения с одарёнными детьми и их родителями (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=170>).
5. Договор о сотрудничестве образовательного учреждения и родителей обучающихся (<http://www.mosedu.ru/ru/manager/documents/school/general/agreement.php>).

#### **II. Самостоятельное изучение материала статьи Хоменко И.А. Основные направления взаимодействия школы и семьи //Энциклопедия административной работы в школе, CD-ROM с последующей практической работой (45 мин.)**

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?

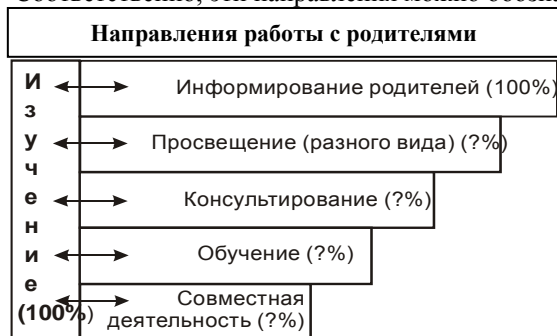
Не секрет, что очень часто мероприятия по работе с родителями носят фрагментарный характер - периодические анкетные опросы, различные акции или праздники, общешкольные собрания или лекции.

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).

Соответственно, эти направления можно обозначить так (см. схему).



Кратко поясним представленную схему. Предполагается, что изучению и информированию должны «подвергаться» ВСЕ родители, а вот родители, включающиеся в остальные направления работы, определяются на основе диагностики и *Изучения информационных 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.

### Изучение информационных запросов родителей.

Уважаемые родители! Пожалуйста, ответьте на несколько вопросов.

С вашей помощью мы хотели бы сделать нашу школу лучше!

В какой информации, связанной с образованием вашего ребенка, вы нуждаетесь больше всего? В какой форме она может быть вам представлена?

Например, при традиционном изучении информационных запросов родителей вы выяснили, что многие из них нуждаются в психолого-педагогических знаниях. Соответственно, у вас определяется и контингент слушателей для педагогического просвещения, и примерное содержание занятий.

Если же в процессе психолого-педагогического просвещения вы обнаружили (с помощью регулярного мониторинга), что какая-то часть родителей хотела бы получить индивидуальную консультацию, у вас формируется контингент для организации индивидуальных или тематических консультаций.

Таким же образом определяются и наиболее активные родители (явно заинтересованные и располагающие временем), готовые принимать участие в школьной жизни или посещать обучающие семинары. Согласно нашим данным, к очень активным относится примерно 27% родителей, в педагогическом просвещении нуждаются 82%, в специальном обучении – в среднем около 35%. Самые активные – это родители учеников начальной школы; постепенно их количество снижается по мере взросления ребенка.

Характер информации или о ком информация		Кто ее должен представлять (кл. рук., психолог, завуч и т.д.)	
		Устная (соборание, беседа и т.д.)	Письменная (информ. листок, объ- явление и т.д.)
О ре- бенке	Достижения		
	Затруднения (проблемы)		
	Отношения со сверстниками		
	Отношения с учителями		
	Особенности характера, ценности, интересы		
Школе	Достижения (в масштабах района, города)		
	Мероприятия, проводимые в школе и вне школы («круг- лые столы», собрания, конкурсы, праздники, акции и т.д.)		
	Инновационная деятельность, связанная с обучением: новые образовательные программы, городские проек- ты, в которых участвует школа и т.д.)		
	Профессиональная компетентность и достижения учи- телей		
Городе (стране, мире)	Достижения города (страны) в области образования		
	Новости в области образования (нормативные акты, открытия, результаты исследова- ний, интересный опыт других и т.д.)		
Психо- лого-пе- дагоги- ческая инфор- мация	О проблемах воспитания и развития детей (Далее укажите, пожалуйста, несколько проблем, наи- более актуальных именно для вас)	Пожалуйста, укажите форму, в которой вы хотели бы получить ответы на свои вопросы, например: семинар, лекция специалиста, «круглый стол», род. собрание на эту тему и т.д.	
	1.		
	2.		

Пожалуйста, укажите класс, в котором учится ваш ребенок: \_\_\_\_\_

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.**





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 вычленил 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 Assessment (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 общности, 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 образовательную 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 1.** Предложите свои рекомендации по созданию системы работы школы с родителями.

**Задание 2.** Заполните формы: *Изучение информационных запросов родителей* и *Анкета для родителей*

**Задание 3.** Что следует понимать под степенью активности родителей? \_\_\_\_\_

**Задание 4.** Как определить степень удовлетворённости родителей результатом учебного процесса? \_\_\_\_\_

**I. На занятии подлежат обсуждению (45 мин.) следующие вопросы:**

1. Социокультурное пространство сельской школы (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=281>).
2. Сельская школа и адаптивная система управления целевой программой (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=329>).
3. Полипрофессионализм учителей сельской школы (<http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=446>).
4. Перспективы попечительства в сельской школе (<http://www.eurekanet.ru/ewww/info/592.html>).
5. Варианты сельских образовательных учреждений. Управление развитием сельской школы (<http://www.booksite.ru/fulltext/sel/ska/yas/cho/olr/2.htm>).
6. Информатизация сельской школы (<http://www.mgopu.ru/PVU/6/itogi2004.doc>).

**II. Круглый стол, посвящённый вопросам управления сельской школой на основании собственного опыта работы. (45 мин.)**

**III. Внеаудиторная исследовательская работа.**

Задание 1. Изучить материалы семинара «Управление развитием малокомплектной сельской школы: новые формы организации образования» ([http://wiki.vladimir.rcde.ru/index.php?title=%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F\\_%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0](http://wiki.vladimir.rcde.ru/index.php?title=%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0))

Задание 2. Составьте и заполните таблицу сравнения трех подходов (позиций) к принятию управленческого решения по оптимизации сети общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской местности: технократического (экономической эффективности), социокультурного (социальной значимости), педагогического (педагогической целесообразности).

Задание 3. Предложите свой вариант ответа на вопрос *Возможно ли спроектировать модели организации образования для малочисленной школы, решающие все проблемы доступности качественного образования и удовлетворяющие требованиям всех трех позиций в оценке оптимальности модели: экономической эффективности, социальной значимости, педагогической целесообразности?* (письменно).

Задание 4. Познакомьтесь с опытом работы средней школы № 15 станицы Владимирской Краснодарского края по материалам статьи *С.Богданова, Сельская школа: день сегодняшний, день грядущий //«Экспресс-опыт», Дополнение к журналу «Директор школы» № 3, 1999 год*

Сельская школа, что ждет ее в будущем? Прогнозирование содержания образования, формы его реализации и структурные компоненты – все это становится повседневным делом не только исследовательских институтов, но и педагогов-практиков. Хочу познакомить читателей с проектом, разработанным инициативной группой работников образования Лабинского района Краснодарского края. Апробация этого проекта ведется в станице Владимирской, поэтому несколько слов о ней.

Станица Владимирская и ее учреждения образования и культуры. Станица Владимирская – довольно крупный по сельским меркам населенный пункт. На ее территории расположены колхоз "Русь" и АОЗТ "Владимирский", которые специализируются на производстве зерновых, овощей и других культур, а также развита мясомолочная отрасль, действуют перерабатывающие предприятия.

Есть детский сад на 220 мест, расположенный в типовом двухэтажном здании. В станице две общеобразовательные школы. В средней школе №1 обучаются 800 детей, трудятся 60 педагогов и 15 технических работников. Школа имеет два типовых здания: в одном расположена начальная школа, работающая в две смены, в другом, трехэтажном, – основная и средняя, работающие в одну смену. В средней школе № 15 обучаются 380 детей. Здесь организована начальная профессиональная подготовка по пяти специальностям – тракторист-фермер, продавец-бухгалтер, электросварщик, портной, секретарь-машинистка. Занятия проводятся в две смены. Работает вечерняя школа, в которой обучаются более 30 подростков.

В центре станицы расположено красивое двухэтажное здание Дворца культуры, в помещениях которого работают творческие коллективы детей и взрослых, проводятся занятия кружков, студий, репетиции коллективов художественной самодеятельности. Во Дворце культуры – 24 сотрудника: методисты, музыканты, художественные руководители, руководители творческих детских коллективов и технические работники.

В здании Дворца расположен и Центр детского творчества (в прошлом Дом Пионеров). По штатному расписанию здесь работают 26 методистов, руководителей кружков и педагогов дополнительного образования. По статусу и уставным задачам Центр охватывает дополнительным образованием детей всех станиц Лабинского района. В обеих школах созданы музыкальные классы, классы прикладного искусства, спортивные секции. Занятия в них ведут педагоги соответствующих школ районного центра. Есть еще в нашей станице четыре библиотеки – две школьные, две сельские. Таков наш образовательный и культурный потенциал. Как же он используется?

Учредителем всех этих учреждений является администрация города Лабинска, они подотчетны четырем его управлениям: дошкольного образования, школьного образования, физической культуры и спорта, культуры. А вот связи администрации станицы со школами и учреждениями культуры носят во многом формальный характер, поскольку непосредственно ей они не подчиняются.

Что есть и чего не хватает. Инициативная группа проанализировала работу школ и учреждений культуры. Мы выяснили, как обстоят дела сегодня, какие актуальные проблемы пока еще остаются нерешенными, что надо сделать в будущем. Вот что мы установили.

**1. Выявление социального заказа на образование и проектирование качественной модели выпускника сельской школы.** Работа в этой области не ведется. Нет информации о перспективных потребностях в кадрах в станице, нет примерной модели выпускника сельской школы XXI века.

**2. Реализация права выбора учащимися общеобразовательных программ и профилей обучения** в средней школе №1 работают по традиционным учебным планам и программам. Комплектование классов выполняется по возрастному принципу, в старшем звене нет профильного обучения. А вот другая школа, пятнадцатая, хотя тоже работает в начальном и основном звене по традиционному учебному плану, но в старшем школьном звене здесь организовано профильное обучение. Правда, недостает художественно-эстетических, спортивно-оздоровительных, гимназических классов, хотя способности и интересы у детей к обучению в этих классах есть.

**3. Организация начальной профессиональной подготовки и ориентации учащихся.** В первой школе такая работа не ведется, а вот в пятнадцатой, как уже отмечалось выше, выпускники вместе с аттестатом о среднем образовании получают свидетельство о присвоенной квалификации по различным специальностям. В станице есть материальные условия для расширения спектра специальностей по начальной профессиональной подготовке, но нет пока взаимодействия в этом плане между двумя школами. Не организована и профподготовка молодежи через управление социальной защиты и Центр занятости населения.

**4. Трудовая деятельность учащихся.** В первой школе учащиеся изредка работают на уборке урожая в колхозе "Русь" и АОЗТ "Владимирский". Плановая трудовая деятельность подростков не организована. В школе № 15 созданы ученические кооперативы, но объем платных услуг и производимой продукции недостаточен, чтобы быть конкурентоспособным на рынке. Есть возможности организовать сельхозпредприятия для детей.

**5. Воспитательная работа среди молодежи.** Культурно-массовые мероприятия в основном проходят в зданиях указанных учреждений с учетом имеющихся возможностей. Но не проводятся массовые межшкольные мероприятия, дискотеки, спортивные и иные соревнования. Недостаточно ведется краеведческая работа, слабо пропагандируются социокультурные традиции жителей Кубани, запущено патриотическое воспитание. Возможны совместные праздники: День знаний, Посвящение в профессию, проводы в армию, выпускные вечера и т.д.

**6. Индивидуальная работа с одаренными детьми.** Нет целостной программы "Одаренные дети". В основном юные таланты реализуют свои интересы и способности самостоятельно при поддержке родителей. Есть возможность организовать из учащихся двух станичных школ группы для обучения в специализированных школах при МГУ им. Ломоносова и московском Физтехе.

**7. Реализация спортивно-оздоровительных программ.** В школе № 15 уроки физической культуры и спортивные игры проводятся на открытых площадках, нет типового спортивного зала. Другая школа, первая, имеет достаточную базу, но в силу сложившихся отношений здесь нет места для взрослых и молодежи, не обучающихся в этой школе. Комплектование спортивных и оздоровительных групп каждая школа выполняет самостоятельно, нет единого плана спортивных мероприятий в станице, спортивно-оздоровительных программ как для детей, так и для взрослых.

**8. Организация питания детей в урочное время.** С толовая работает всего лишь в детском саду. В школах – буфеты. Нет единого обеспечения продуктами питания. Горячие блюда в буфетах готовятся изредка. Помещения столовых и буфетов переданы в аренду частным лицам, где продается лишь то, что имеет спрос у детей: жвачки, шоколадки.

**9. Формирование контингента обучающихся.** Прием в первые классы ведется комиссиями в каждой школе. В их составе часто нет медиков, психологов, логопедов, поэтому не ведется тщательная диагностика подготовленности детей к школе, не формируются уровневые или профильные классы. Нет достаточно разумного наполнения классов: в одном классе школы № 1 может обучаться 28-32 учащихся, а в школе №15 – 14-18. Нет координации работы по комплектованию 5-х и 10-х классов, что ведет к ежегодному то уменьшению, то увеличению этих классов, следовательно, и к сокращению штатов.

**10. Информационное обеспечение.** Сведения о деятельности учреждений образования и культуры передаются в форме отчетов в соответствующие управления при администрации города, но каких-то горизонтальных информационных связей нет. В администрации станицы даже не имеют информации об учебных заведениях. Не налажено взаимное обеспечение методической и учебной литературой. Методические объединения школ работают разрозненно. Отсутствует единая педагогическая библиотека, где были бы собраны наиболее современные разработки, хотя каждый учитель, каждый руководитель кружка, каждое учреждение имеет что-то ценное, не использованное другими.

**11. Итоговая аттестация выпускников основной и средней школы.** Выпускные экзамены принимаются комиссиями, состоящими из учителей, работающих в этих школах. Это ведет к тому, что часто экзамены носят формальный характер, чтобы не повлиять на престиж школы. Есть возможность организации единой аттестационной комиссии.

**12. Реализация программ дополнительного образования.** Педагоги дополнительного образования работают в средних школах, во Дворце культуры, в Центре детского творчества, в музыкальной и спортивной школах, в школе искусств. Работа их не имеет горизонтальных связей. Часто кружки и секции дублируются и ведутся на недостаточном профессиональном уровне. Неэффективно используются помещения и материально-технические средства учреждений для организации кружков, секций. Не расширяется перечень дополнительных образовательных услуг.

**13. Работа библиотек.** Библиотеки не практикуют передачу учебной и художественной литературы из одной в другую. В одной школьной библиотеке – избыток учебников, в другой – недостаток. Чтобы передать учебники, надо

пройти несколько инстанций. Не работает абонентная служба по заказу. Каждая библиотека ведет свою подписку на периодическую литературу, журналы, газеты.

**14. Подготовка, подбор и расстановка кадров педагогов, работников культуры, вспомогательного и технического персонала.** Предварительная подготовка педагогов не ведется. Нет связей с педагогическими вузами. В основном принимаются на работу специалисты-переселенцы из других регионов, что подчас вызывает социальное напряжение. В школах учебная нагрузка часто дополняется часами не по специальности, так как привлечение педагога из другой школы считается совместительством. Не используются оптимально возможности обслуживающего и технического персонала. Штатные расписания заполнены единицами, работающими не по полному окладу, что ведет к постоянным кадровым изменениям.

**15. Привлечение дополнительных источников финансовых и материальных средств.** Деятельность учреждений финансируется местным бюджетом. Не используются иные источники финансовой поддержки: спонсорские, трудовая деятельность учащихся, коммерческие и иные платные услуги. Из-за неимения финансовой самостоятельности нет возможности участия в федеральных и международных программах, общественных фондах.

**16. Реализация дополнительных образовательных услуг, в том числе платных.** Деятельность по этому направлению не налажена, хотя есть возможности организации платных услуг по переподготовке взрослых, подготовке старшеклассников к поступлению в высшие и средние специальные учреждения, организации филиалов высших учебных заведений. Возможна организация платных концертов, праздничных мероприятий и т.д.

**17. Эффективность использования зданий, помещений и материальных средств учреждений.** Здание Дворца культуры в первой половине дня пустует. Во второй половине дня пустует трехэтажное здание средней школы № 1, и это в то время, когда у другой школы нет в достаточном количестве классных комнат. В школе № 15 оборудованы кабинеты по профподготовке, но из-за недостатка классных комнат они используются для занятий по общеобразовательным дисциплинам. Не концентрируются средства для приобретения технических средств обучения, организации текущего ремонта классов, отопления, водопровода и т.п. Неэффективно используются трактора, автобус. Плохо организован подвоз детей на занятия.

**18. Управление финансами.** Ни одно учреждение не имеет финансовой самостоятельности, поэтому невозможна концентрация средств, следовательно, часто финансовые средства или не расходуются, или расходуются не по назначению. Даже заработная плата педагогам может быть выдана в разные сроки с промежутком в 1-2 месяца из-за нумерации школ (одна школа – № 1, другая – № 15), хотя расстояние между школами примерно 1 километр.

**19. Управление уставной деятельностью.** Каждое учреждение работает по своим планам и графикам, нет согласования и координации. Малоэффективно влияние общественных институтов и администрации станицы. Происходит частое дублирование программ, мероприятий, излишнее расходование финансовых и материальных средств.

**Центр образования и культуры.** Вот таков день сегодняшний. Как видите, возможности улучшить дело есть, но они не используются из-за разобщенности и ведомственной чересполосицы.

Каков же выход? На наш взгляд, ситуация в станице изменится, когда все учреждения образования и культуры объединятся в новую структуру – Сельский центр образования и культуры. Мы убеждены, что в результате этого нововведения расширится поле общих интересов учащихся, родителей, учителей и управленцев.

В Центре дети и родители смогут выбрать школу, образовательную программу, педагога с учетом своих возможностей, склонностей и интересов. Аля них будет одно общее учреждение, в котором главная фигура - ученик, ребенок. Старшеклассники смогут получить вместе со средним общим образованием специальную подготовку по одной - двум сельским специальностям. Через общественно-полезное сотрудничество со взрослыми станицы, во время культурно-массовых мероприятий и в процессе трудовой деятельности на базе учебно-производственного комплекса, перенимая опыт старших, молодежь будет целенаправленно готовиться к жизни в станице. Желающие старшеклассники смогут в 10-11-х классах подготовиться к непрерывному обучению в средних и высших учебных заведениях. Расширятся возможности дополнительного образования и возрастет значимость культурно-массового досуга молодежи. Улучшится информационное, учебное и методическое обслуживание учащихся через информационно-методический кабинет и объединенную библиотеку.

Учителя и работники культуры смогут выбирать в соответствии с имеющейся специальностью программы обучения, место проведения занятий, формы их организации. Через межшкольные объединения (кафедры) расширятся возможности обмена опытом, повышения квалификации. Трудовая нагрузка работника может быть дополнена нагрузкой в другом подразделении. При сокращении штатов возможна их переподготовка. Финансовая самостоятельность создаст возможность частичной социальной защиты педагогов и работников культуры, а также обслуживающего персонала. Эффективное использование материально-технической базы повлияет на качество учебного процесса, что приведет к повышению категоричности педагогов и работников культуры, а следовательно, и повышению заработной платы.

Расширятся возможности культурно-массового досуга молодежи, появятся новые клубы, спортивные мероприятия,

увеличатся дополнительные услуги, которые будут оказывать и спортивные мероприятия,

Учредитель центра – административная станичная власть, и тем самым расширяется поле общих интересов. Работа сельского Центра образования и культуры будет осуществляться на основе устава, лицензиями, сметами расходов, а также с учетом мнения общественности.

Вот такие у нас задумки. Надеюсь, что в недалеком будущем смогу поделиться с вами.

**Задание 5.** По аналогии с работой станицы Владимирской Краснодарского края опишите работу вашей станицы. Какую роль играет станичная единица, к которой



#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. <http://akmeo.rus.net/index.php?id=155>
2. *Аттестация учителей математики* /авт.- сост. О.В.Тараканова. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 64 с. – (Аттестация работников образования).
3. *Аттестация учителей технологии, черчения и информатики*. Методические рекомендации. – М.: Айрис-пресс, 2005.- 112 с. – (Аттестация работников образования).
4. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
5. *Галкина Т.И.* Воспитательная система образовательной школы: Настольная книга заместителя директора/Т.И.Галкина, В.В.Котельникова.- Ростов н/Д: Феникс, 2007.
6. *Женило М.Ю.* Настольная книга директора школы /М.Ю.Женило, – Ростов н/Д: Феникс, 2006.
7. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
8. *Коджаспирова Г.М.* Педагогика в схемах, таблицах и опорных конспектах/ Г.М.Коджаспирова. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 256 с. – (Высшее образование).
9. *Моисеев А.М., Моисеева О.М.* Основы стратегического управления школой. Учебное пособие. – М., Центр педагогического образования, 2008.
10. *Ольшанская Н.А.* Техника педагогического общения: практикум для учителей и классных руководителей. – Волгоград: Учитель, 2007.
11. *Прикот О.Г., Виноградов В.Н.* Управление современной школой. Выпуск IX: Проектное управление развитием образовательной организации. – Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2006.
12. *Симонов В.П.* Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 1999.
13. *Сластенин В.А.* Педагогика / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, Е.Н.Шиянов; Под ред. В.А.Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2004.
14. *Управление качеством образования: Практико ориентированная монография и методическое пособие /* Под ред. М.М.Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
15. *Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений./*Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. М.: Новая Школа, 1995.
16. *Энциклопедия административной работы в школе.* Второе издание. Издательская фирма «Сентябрь», 2004.



## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	3
Занятие 1. Педагогический менеджмент: основные теоретические аспекты .....	4
Занятие 2. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Закон «Об образовании» и др. нормативные документы .....	8
Занятие 3. Понятие системы образования. Педагогическая система и образовательная система: суть, ценности, принятие управленческих решений .....	11
Занятие 4. Управление образовательными системами как отрасль научного знания. Адаптивная система управления .....	14
Занятие 5. Управленческий труд в образовательном учреждении/организации .....	17
Занятие 6. Образовательное учреждение/организация как объект управления и руководства. Проектное управление развитием образовательной организации .....	19
Занятие 7. Локальные нормативные правовые акты образовательного учреждения .....	29
Занятие 8. Информационно-коммуникационные технологии в управлении школой .....	33
Занятие 9. Педагогическая инноватика .....	35
Занятие 10. Организационная культура школы. Научная организация педагогического труда .....	43
Занятие 11. Мотивация и стимулирование в педагогическом менеджменте .....	45
Занятие 12. Руководитель в системе управления .....	47
Занятие 13. Психологический климат школы. Адаптация молодого учителя .....	49
Занятие 14. Разрешение конфликтных ситуаций в образовательном учреждении .....	51
Занятие 15. Педагогический совет и его роль в управлении школой .....	55
Занятие 16. Школьное самоуправление .....	57
Занятие 17. Формы получения образования .....	61
Занятие 18. Общие требования к организации образовательного процесса .....	63
Занятие 19. Общие требования к содержанию образования. Реализация образовательных программ .....	66
Занятие 20. Расписание .....	68
Занятие 21. Классный журнал и дневник – основные документы, регулирующие текущую учебно-воспитательную работу .....	71
Занятие 22. Технология Портфолио. Портфолио учителя и портфолио ученика .....	72
Занятие 23. Итоговая аттестация учащихся .....	81
Занятие 24. Мониторинг и оценка качества образования .....	82
Занятие 25. Аттестация образовательного учреждения и педагогических работников .....	83
Занятие 26. Внутришкольный контроль .....	84
Занятие 27. Дополнительные образовательные услуги .....	86
Занятие 28. Предпринимательская деятельность образовательного учреждения .....	90
Занятие 29. Права и обязанности родителей. Взаимодействие семьи и школы .....	92
Занятие 30. Управление сельской школой .....	103
Список использованных источников .....	110