

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ТОЛЬЯТТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Т.М. Батарова, О.А. Шклярова

**ПРАКТИКУМ
ПО ПЕДАГОГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Учебное пособие.

Тольятти 2003

Авторы:

Батарова Т.М. , к.п.н., доцент

Шклярова О.А. к.п.н., доцент

Практикум по педагогическому менеджменту. Учебное пособие./Тольяттинск. гос. универс. Тольятти, 2003. – 91с.

Учебное пособие по педагогическому менеджменту предназначено для студентов педагогических факультетов ВУЗов, для слушателей курсов повышения квалификации учителей. Практические задания, представленные в пособии, призваны способствовать формированию аналитических, проектировочных, конструктивных и коммуникативных умений будущих педагогов в качестве управленцев.

Рецензенты : доктор педагогических наук, профессор В.И. Щёголь;
кандидат педагогических наук, зав. отделом мониторинга качества образования МОУ ДПОС МЦ «Педагогический поиск» Г.А.Медяник.

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

*Два человеческих изобретения
можно считать самыми
трудными: искусство управлять
и искусство воспитывать.*

И.Кант.

Система образования – социальная организация, где усилия всех людей направлены на передачу и усвоение определенного опыта жизнедеятельности, который составляет содержание образования и отражает наиболее значимый в социальном отношении пласт науки и культуры. Упорядоченность и эффективность функционирования этой системы во многом определяется качеством управления. Вся система образования, если рассматривать её в целом, имеет сложную и многоступенчатую структуру, объединяющую в себе относительно самостоятельные системы разного уровня организации. Взаимодействие этих систем обеспечивает непрерывность и преемственность в образовании, подчинено единой цели образования – формированию всесторонне и гармонично развитой личности. В каждой образовательной системе выделяется управляющая и управляемая подсистемы.

Любая совместная деятельность людей нуждается в органе, координирующем и регулирующем усилия каждого субъекта для достижения общей цели. Такой орган является управляющей подсистемой, она есть в

любой социальной организации не зависимо от её статуса, формы и уровня развития.

Прогрессивные изменения в педагогической сфере становятся возможными и приобретают силу там, где разрешение проблем, связанных с управлением педагогическим процессом не замыкается рамками должностных полномочий руководителей школ, выполнением ими соответствующих функциональных обязанностей. Кроме административного управления в педагогической практике имеет место и так называемое *педагогическое управление*, которое присуще всякому субъекту педагогического процесса (учителю в том числе). Впервые термин *педагогическое управление* был введен в обиход отечественным ученым Ю.Васильевым. Качественное отличие объектов административно-хозяйственного и педагогического управления является основанием для дифференциации этих понятий и разработки для каждого из них соответствующих сущностных характеристик.

Сейчас уже ни у кого не вызывает сомнение утверждение, что ***управление – разновидность профессиональной педагогической деятельности***. В процессе управления происходит регулирование сложных отношений в системе «педагоги – учащиеся». Позиция учителя как управленца сравнительно нова, ее возникновение социально обусловлено. Если раньше, еще несколько десятилетий тому назад традиционной была позиция «учителя-транслятора», перед которым стояла задача: накопить солидный запас знаний по своему предмету и затем передать их ученикам. Меняется время, меняются требования к учителю: он уже не является основным источником информации, перед ним стоит задача- организовывать обучение не как трансляцию информации, когда во главу угла ставилась знаниевая парадигма, а ребенок рассматривался как сосуд, который нужно наполнить. Он призван организовать условия для раскрепощенного осмысленного учения, когда ученику отводится позиция активного субъекта.

«Научно обоснованная управленческая деятельность на уровне учителя предполагает уточнение и расширение его профессиональной компетентности...Традиционная деятельность учителя включает следующие компоненты: гностический, проектировочный, конструктивный, коммуникативный и организационный. Современная управленческая деятельность учителя дополняется прогностической и моделирующей составляющими...» (И.Б.Сенновский. Управленческая деятельность учителя. - // Школьные технологии. №3, 2003).

При грамотном осуществлении управления в образовательных системах всегда имеет место выход и на соуправление, что обеспечивает не только рост эффективности образовательной деятельности, но и развивает социально и личностно значимые качества обучаемых.

В управлении педагогическим процессом или детским коллективом большинство педагогов опираются на традиционные, классические психолого-педагогические теории, опыт и интуицию, приобретенные в процессе учебы и работы. Но не всегда этого бывает достаточно для того, чтобы трезво оценить ситуацию, принять удовлетворительное и, тем более, оптимальное решение. Управленческое решение должно соответствовать динамически меняющемуся состоянию управляемой системы, качественным характеристикам среды, где она развивается. Для этого необходимо уяснить особенности социального управления вообще и педагогической системой в частности.

Педагогическую систему нередко рассматривают как сложную социальную модель. Компонентный состав и структура педагогической системы зависят от уровня ее организации, того назначения, которое ей определяет общество в качестве «социального заказа».

При характеристике педагогической системы традиционно выделяют следующие компоненты:

- *цели*, выраженные в исходной концепции;
- *содержание деятельности*, обеспечивающее реализацию цели;

- *субъект* деятельности, ее организующий и в ней участвующий;
- *отношения* субъектов, проявляющиеся в деятельности и общении;
- *окружающая среда* системы, освоенная субъектом;
- *управление*, обеспечивающее интеграцию компонентов в целостную систему и развитие этой системы.

Именно управление призвано упорядочить взаимодействие всех компонентов педагогической системы, обеспечив ее качественное функционирование и развитие.

Важным элементом в системе управления педагогическим процессом является самоуправление. Это тот внутренний резерв, который позволяет регулировать темпы продвижения и определять стабильность достижения планируемого результата. Внутренняя природа самоуправления, её индивидуальный характер являются механизмом, который поддается внешнему управленческому воздействию. В основе самоуправления может лежать его внешнее инициирование, опирающееся на мотивацию и стимулирование активности субъектов. В педагогическом процессе эти положения нередко игнорируются, что снижает качественные показатели общего результата.

Основной причиной низкой эффективности управления педагогическим процессом в ходе преподавания отдельных учебных дисциплин, как показывает практика, является формальное выполнение педагогом функций управления. Нередко системный подход в управлении осуществляется простым набором рекомендаций конъюнктурного характера. Порой организационно-регуляционные методы стимулирования деятельности заменяются надуманными декларативными и административными распоряжениями, при этом не учитываются потребности и мотивы педагогов и воспитанников. С точки зрения классического менеджмента именно эти процедуры составляют основу управления любой социальной организацией.

Педагогический менеджмент – не новое, но интенсивно развивающееся направление в педагогике. Его освоение поможет вам понять, каковы сущностные характеристики деятельности управления, каковы технологические механизмы её функционирования. При успешном усвоении теории и практики педагогического менеджмента, станет доступнее переход от командно-административной системы управления к горизонтальной системе сотрудничества на разных организационных уровнях педагогического процесса: в итоге это обеспечит интенсивное развитие каждой личности (педагогов и воспитанников как субъектов педагогического процесса) и образовательного учреждения в целом. Следует помнить, что залогом успешного управления является не только качественная теоретическая подготовка специалиста, но и высокий уровень его управленческой культуры. Предлагаемые учебные задания ни в коей мере не обеспечат полного овладения основами педагогического менеджмента, но помогут уяснить некоторые особенности управления учебно-воспитательным процессом, как в содержательном, так и в технологическом аспекте.

Раздел первый: ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛОЙ

*Non scholae,
Sed vitae discimus*

Мы учимся не для школы,
а для жизни.

лат. выражение.

Перефразируя это латинское выражение, педагог–профессионал может сказать: «Мы учим не для школы, а для жизни». Именно это должно быть одним из основополагающих принципов педагогической деятельности в системе образования. Однако успешность функционирования в обществе во многом определяется знанием законов, регламентирующих взаимоотношения субъектов.

Система образования как всякая социальная организация функционирует в рамках закона – Закона Российской Федерации «Об образовании». Закон не только устанавливает нормы и правила для каждого человека в системе образования, но и определяет роль данной социальной организации в обществе. Знание и соблюдение закона – требование истинно демократического общества, которое оно предъявляет к своим гражданам. Знание закона РФ «Об образовании» - необходимое условие профессиональной деятельности педагога.

Формировать правовую культуру у подрастающего поколения можно лишь при условии юридической и правовой грамотности педагога.

ТЕМА: ЗАКОН РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОБ ОБРАЗОВАНИИ

Ipso jure.

В силу закона

лат. выражение

Система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность:

- преимущественных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций.

Задание 1.

Статьи закона РФ «Об образовании» 9, 10, 12, 17-23, 25,26 позволяют в целом увидеть всю структуру системы образовательных программ и учреждений.

Проанализировав эти статьи, составьте схемы: «Структура системы образовательных программ» и «Образовательные учреждения Российской Федерации».

Определите, что общее и что различно в структуре образовательных программ и учреждений образования? В чем специфика образовательных учреждений, относящихся к одному образовательному уровню? Например:

1. В систему дошкольного образования включены ясли, детские сады, ДОУ. Каковы отличительные черты этих учреждений?
2. В системе общего образования представлены следующие типы образовательных учреждений: школы, гимназии, лицеи и др.

3. В системе начального профессионального образования можно отметить такие образовательные учреждения как профессиональные училища, профессиональные лицеи и пр.
 4. В системе среднего профессионального образования – колледж, техникум? и т.п.
- Представьте сущностные характеристики вышеназванных образовательных учреждений.
 - Докажите, что школа является основным социальным институтом в системе образовательных учреждений Российской Федерации.

Задание 2.

Порядок создания и регламентации деятельности образовательного учреждения представлен в статьях №№ 11-13, 15, 32-36.

Сделайте анализ основных прав и обязанностей учредителей и образовательного учреждения.

Какими статьями закона представлен порядок разграничения компетенции и ответственности органов управления, учредителей и образовательного учреждения в системе образования?

Какими правами обладает образовательное учреждение в вопросах разработки программы развития образовательного учреждения?

Сформулируйте законодательные основы создания и закрытия образовательного учреждения?

Задание 3.

Устав – это свод, собрание правил, определяющих устройство и деятельность каких-либо организаций. Устав школы – основной документ, регламентирующий её работу, права и обязанности всех сотрудников,

учащихся и их родителей. Устав школ Российской Федерации не должен противоречить Закону РФ «Об образовании», он всегда отражает «лицо» образовательного учреждения.

Проанализируйте ниже изложенные разделы устава школы, сопоставьте их со статьей 13 «Устав образовательного учреждения».

Устав школы включает следующие разделы:

1. Краткое описание школы, особенности микрорайона, тип школы, язык обучения, цели обучения и воспитания.

2. Вопросы самоуправления школой:

- демократизация управления;
- директор: его права и обязанности;
- завучи: их права и обязанности;
- совет школы;
- педагогический совет;
- комплектование школы: правила приема, платные и бесплатные услуги;
- охрана здоровья и жизни детей (см. статья 51).

3. Организация учебно-воспитательного процесса:

- Программы. Стандарт образования;
- Учебный план и программы для групп с углубленным изучением ряда предметов;
- Факультативы. Работа с сильными учениками;
- Классы коррекции;
- Помощь отстающим учащимся;
- Система начального профессионального образования;
- Платные дополнительные услуги;
- Режим дня (смены, продолжительность занятий, перемены, нормы домашних заданий);

4. Учителя. Их права и обязанности. Учебная нагрузка. Работа классного руководителя. Система повышения квалификации учителей (см. статьи 53-56).
 5. Ученики. Права и обязанности (см. статьи 50,51).
 6. Технические служащие, другие работники школы. Права и обязанности.
 7. Родители. Их права и обязанности. Связь с общественными организациями и шефами (см. статья 52).
 8. Трудовое воспитание. Кооператив. Аренда.
 9. Материально-финансовая служба школы.
 10. Оздоровительные мероприятия, организация отдыха детей, питание, лагерь.
- /Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических ВУЗов и педагогических колледжей. Под ред. П.И.Пидкасистого

Задание 4.

Устав является основополагающим документом любого образовательного учреждения.

Мечта каждого начинающего педагога создать свое образовательное учреждение или работать в школе, отвечающей его самым смелым представлениям. Предлагаем, используя полученные знания, разработать Устав виртуальной модели образовательного учреждения – школы нового типа.

Кратко опишите модель школы и обоснуйте основные положения Вашего варианта Устава.

Основные требования к работе – устав должен быть объективным, реальным и конкретным. (Работа может быть выполнена творческой группой, состоящей из нескольких человек).

Задание 5.

Ознакомьтесь с основными положениями Закона РФ «Об образовании», регламентирующими финансирование и экономику системы образования. Составьте краткую характеристику следующих законодательных актов, в которых нашли отражение следующие положения:

1. Отношение собственности в системе образования (ст.39).
2. Государственные гарантии приоритетности образования (ст.40).
3. Финансирование образовательных учреждений (ст.41).

На основе анализа статей 41-43, 45-48 определите источники финансирования образовательного учреждения. Какие виды деятельности оцениваются законом как предпринимательские, какие - как непредпринимательские?

Выделите доступные для общеобразовательных учреждений источники и статьи дохода, позволяющие школе укреплять материально-техническую базу, улучшать санитарно-гигиеническое состояние школьных помещений.

Задание 6.

Прочтите и проанализируйте ситуацию, которая была описана в дневнике по педагогической практике одной из студенток (текст приводится без изменений).

«Я побывала в школе на уроке музыки. У учителя очень необычные приемы и методы воздействия на учеников. Учитель музыки - мужчина лет сорока, имеющий солидный педагогический стаж.

Дети на уроке вели себя очень раскованно, шумели, заглушая речь учителя. Сначала с его стороны были угрозы: «Вот я тебе «два» в четверти поставлю!», «Я поговорю с директором, и тебя выгонят!», «Ко мне можешь

больше на уроки не ходить!». Эти угрозы не имели воздействий. Педагог уже не знал, что делать. Он схватил за руку первую попавшую девочку и сказал: «Полезай в шкаф!» (У стены стоял высокий, пустой шкаф.) Опешив, ученица едва выдавила из себя: «Я лучше выйду». Учитель: «Заткнись! Я сказал – в шкаф!» и затолкал её в шкаф. Правда через 10 секунд она оттуда вышла. Учитель выгнал её из класса и велел до конца урока не возвращаться. В классе стоял хохот.

Я думаю, он просто не умеет управлять детьми и поэтому кричит, но это тоже не дает положительного результата.

Он начинает диктовать ученикам текст песни, который у них уже есть, немного переделав слова. Сбивается, замечает, что повторяется в словах. Говорит детям: «Оставьте место, я потом придумаю, и мы допишем» Дети начинают веселиться, сами что-то рифмуют. Учитель злится. Говорит ученику, рядом с которым в данный момент стоит: «Ты что пицишь, как курица с яйцами?». И в таком роде идет весь урок»

- Подумайте, какие статьи Закона РФ «Об образовании» нарушает учитель?
- Какие последствия для детей может иметь такое «управление»?
- Какие меры могут и должны быть предприняты по отношению к такому педагогу со стороны администрации школы, со стороны родителей?

Рекомендуемая литература

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» - М., 1997
2. Педагогика./Под ред. П.И.Пидкасистого.- М., 1995
3. Педагогика: Учебное пособие для студентов пед. ин-тов /Ю.К.Бабанский, В.А.Сластенин, Н.А.Сорокин и др; под ред. Ю.К.Бабанского. – М., 1988.

ТЕМА: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ С ПОЗИЦИИ УЧИТЕЛЯ.

Легче зажечь одну маленькую свечу, чем клясть темноту.

Конфуций

Задание 1

Проанализируйте предлагаемые ниже определения категории «деятельность», выделите основные аспекты ее характеризующие.

Аргументируйте наиболее полное, по вашему мнению, определение.

Многогранность категории «деятельность» можно зафиксировать на основе анализа следующих умозаключений, раскрывающих ее смысл:

- Деятельность как совокупность результатов и последствий – продуктов, достижений, произведений и т.п. В этом понимании деятельность предстает как производство.
- Деятельность как процесс преодоления трудностей, как решение проблем и задач, как средство их решения. В этом смысле деятельность предстает как труд в истинном смысле этого слова.
- Деятельность как процесс самоизменения человека в ходе изменения обстоятельств своей жизни. Так понимаемая деятельность – это самодеятельность.
- Деятельность как таковая, вне ее результативности, как способ отношения к условиям своей жизни, как деяние. Здесь деятельность – это практика.

Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности. - М., 1995

- Деятельность – это способ существования и развития общества и человека, всесторонний процесс преобразования им окружающей природы и социальной реальности (включая его самого) в соответствии с его потребностями, целями и задачами.

Буева Л.П. Человек: деятельность и общение. - М., 1978

- Деятельность – специфически человеческая форма активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение и преобразование в интересах людей.

Деятельность человека может быть направлена на целесообразное преобразование природы, на самого себя, на других людей.

Задание 2.

Опираясь на анализ сущности категории «деятельность» и личный опыт, составьте общую характеристику понятия «педагогическая деятельность».

Сравните результаты ваших попыток с приведенными ниже примерами опыта разных авторов.

Какие признаки характеризуют педагогическую деятельность?

Какой аспект педагогической деятельности вы упустили при составлении характеристики? Проанализируйте его.

- Педагогическая деятельность есть сознательная целенаправленная деятельность взрослых, старших поколений (а не детей) – родителей, учителей школы и других воспитательных учреждений, направленная на осуществление и осуществляющая руководство процессом воспитания детей.

Козлов И.Ф. Педагогический опыт А.С.Макаренко.- М.,1987

- Педагогическая деятельность есть сознательное вмешательство взрослых людей в объективно-закономерный общественно-исторический процесс воспитания, становления детей взрослыми людьми, с целью преобразования человеческой природы в «развитую и специфическую рабочую силу» (К.Маркс), подготовки члена общества.

Педагогическая деятельность как общественная функция возникает в недрах объективного процесса воспитания и осуществляется педагогами, специально подготовленными и обученными людьми. В отличие от них многие взрослые, участвующие в воспитательном процессе, не осознают огромного воспитательного значения своих взаимоотношений с детьми, действуют и поступают вопреки педагогическим целям.

Лихачев Б.Т. Педагогика. – М., 1992

- Педагогическая деятельность – есть разновидность активного отношения человека к формированию у других людей, подрастающего поколения, у самого себя общественно или лично значимого опыта жизнедеятельности.

Канаев Б.И. Онтология педагогического процесса. – Тольятти, 1995

- Педагогическая деятельность представляет особый вид социальной деятельности, направленной на передачу от старших поколений младшим накопленных человечеством культуры и опыта, создание условий для их личностного развития и подготовку к выполнению определенных социальных ролей в обществе.

Сластенин В.А и др. Педагогика. – М., 1997

Задание 3.

Рассмотрите схему «Структура деятельности», которую разработал виднейший отечественный философ, занимающийся проблемами образования Г.П. Щедровицкий.

Какие компоненты составляют феномен «деятельность»? Опишите характер их взаимодействия?

Проанализируйте структуру педагогической деятельности по Б.Т. Лихачеву и сопоставьте ее со схемой деятельности Г.П. Щедровицкого.

Какие компоненты педагогической деятельности позволяют говорить о ее специфических особенностях?

Какие компоненты деятельности не учтены при характеристике педагогической деятельности? Аргументируйте свой ответ, подтверждая его фактами или мнениями других авторов.

В правой нижней части изображена «объектная» часть деятельности:

ИсМ – исходный материал объектного преобразования, Пр – его продукт, ОР – орудия преобразования, д1...д – действия,

В левой верхней части схемы изображена «субъектная» часть деятельности:

 - сам индивид;



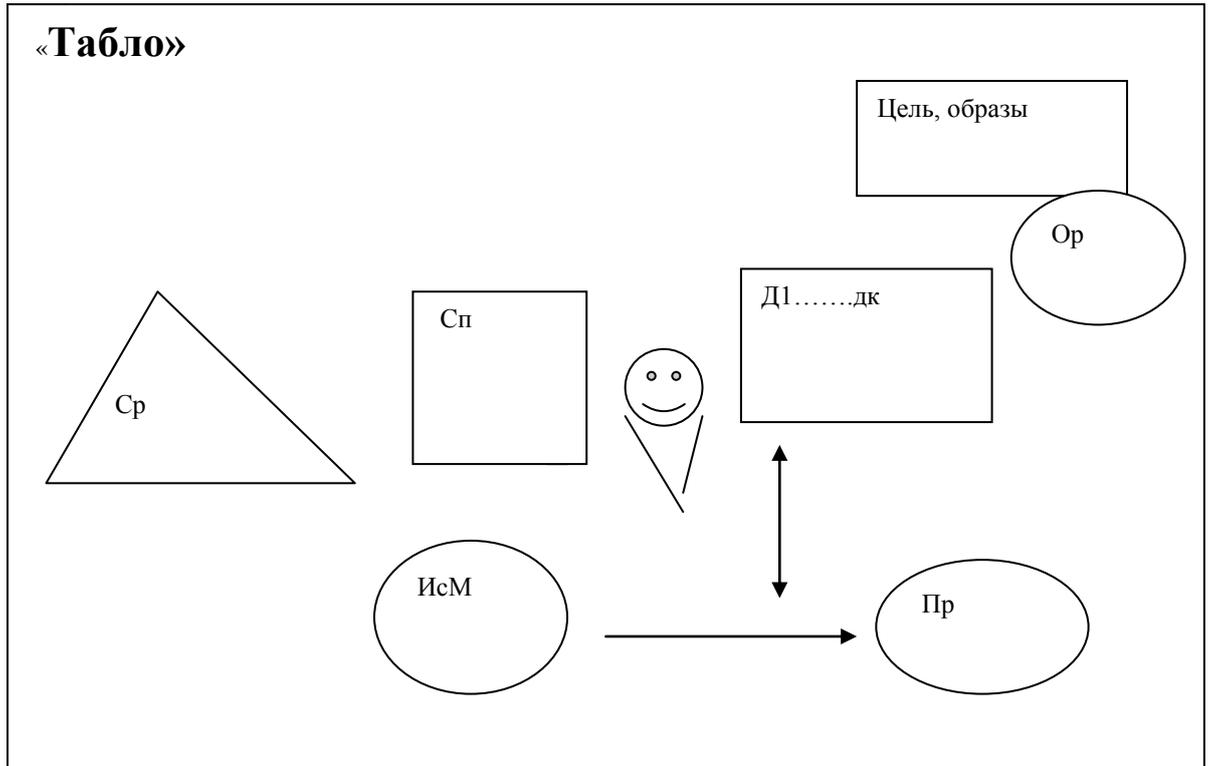
Ср – средства деятельности;

Сп – способности, необходимые для оперирования средствами осуществления действий и построения соответствующих процедур, производящих преобразование ИсМ в Пр;

«Табло» – изображает сознание индивида, в котором находятся, с одной стороны, цели деятельности, а с другой – «отражения», или субъективные образы объективных ситуаций.

Схема структуры деятельности (по Г.П.Щедровицкому)

Схема 1.



Структура педагогической деятельности (по Б.Т.Лихачеву)

Начальным компонентом педагогической деятельности является знание педагогом потребностей, тенденций общественного развития, основных требований, предъявляемых к человеку. Этот компонент определяет характер и содержание педагогической деятельности, ее цели и задачи по формированию личности.

Второй компонент – многообразные научные знания, умения и навыки, основы опыта, накопленного человечеством, в области производства, культуры, общественных отношений, которые в обобщенном виде передаются подрастающим поколениям. В результате чего у человека формируется мировоззрение.

Третий компонент – собственно педагогические знания, воспитательные опыт, мастерство, интуиция, как сплав опыта и высоких личностных качеств.

Четвертым компонентом педагогической деятельности является высочайшая политическая, нравственная, эстетическая культура ее носителя. Вне такой культуры все другие компоненты в педагогической практике оказываются парализованными, малоэффективными.

Эта общая функция включает в себя ряд более конкретных:

а/ передача знаний, умений и навыков, формирование на этой основе мировоззрения;

б/ развитие интеллектуальных сил и способностей, эмоционально-волевой и действенно-практической сфер;

в/обеспечение сознательного освоения воспитанниками нравственных принципов и навыков поведения в обществе;

г/ формирование эстетического отношения к действительности;

д/ укрепление здоровья детей, развитие их физических сил и способностей.

Задание 4.

Нередко в педагогике при определении компонентов педагогической деятельности, рассматривают её не как многоуровневую систему, состоящую из цели, мотивов, действий и результата, а как относительно самостоятельные функциональные виды деятельности педагога.

Н.В. Кузьмина выделила в структуре педагогической деятельности три взаимосвязанных компонента: конструктивный, организаторский и коммуникативный.

Конструктивная деятельность педагога заключается в отборе и композиции содержания учебного материала, планировании и построении

педагогического процесса, своих действий и действий учащихся, проектировании учебно-материальной базы.

Организаторская деятельность предполагает выполнение системы действий, направленных на включение учащихся в различные виды деятельности, создание коллектива, организацию совместной деятельности.

Коммуникативная деятельность направлена на установление педагогически целесообразных отношений педагога с воспитанниками, другими педагогами школы, родителями и др.

Рассмотрите эти компоненты с позиции функций управления. Какие функции управления составляют по существу содержание каждого компонента?

Homo locum ornat, non locus hominem

Человек красит место, а не место человека.

лат. выражение

Задание 5.

Общепризнанным ведущим субъектом педагогической деятельности является учитель. Каждый педагог по-своему уникален, каждый имеет свой стиль. Р.Х.Шакуров дает следующее определение стиля руководства: «Стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях». (Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив.- М.: Просвещение, 1990).

Вопрос о стиле руководства важен не только с точки зрения теории, но и в практическом плане, т.к. по мнению ученых-психологов фактор отношений подчиненных к руководителю – одна из причин непродуктивного взаимодействия педагога и учащихся, а порой и предпосылка конфликта.

В психолого-педагогической литературе существуют различные подходы к классификации стилей руководства. Познакомьтесь с некоторыми авторскими позициями в рассмотрении стиля руководства.

П.П.Скляр рассматривает следующие стили:

«*рассуждающий*» стиль, по мнению автора, акцентирует внимание на убеждающей роли педагога, предполагает информационное регулирование хода педагогического процесса; «*доверяющий*» стиль во главу угла ставит функцию целеполагания в управлении и предполагает стимулирование самостоятельной активности учащихся; «*прагматичный*» стиль ориентирован на поручения к исполнению конкретных задач и получение результата; «*подавляющий*» стиль основан на утверждении властной позиции руководителя, на принуждении, а порой и подавлении личности учащегося, которому изначально отводится позиция объекта в педагогическом процессе; «*недантический*» стиль во главу угла ставит функцию контроля, отводя обучаемым позицию объекта, и предполагает установление отношений между педагогом и детьми в жестко заданной вертикальной позиции; «*дистантный*» стиль предполагает явное проявление ролевой субординации между руководителем и подчиненными; «*мягкий*» стиль проявляется в стремлении к созданию позитивного эмоционального фона общения, дисциплинирующие воздействия практически отсутствуют.

П.П.Скляр. Профессиональное общение руководителя: содержание, структура и пути его развития. – М.: 1993.

Каковы критерии выделения данных стилей автором, дайте обоснованный ответ?

Еще более подробная классификация функционально-ролевых стилей представлена у *Е.В.Руденского*. Познакомьтесь с перечнем стилей, представленных данным автором:

авторитарный, коллегиальный, дипломатический, конструктивный, документальный, либеральный, авральный, деловой, компромиссный, демонстрационный.

Е.В.Руденский. Основы психотехнологии общения менеджера.

Основываясь на содержании работы *Е.В.Руденского*, охарактеризуйте каждый из этих стилей.

Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии выделения стилей руководства данным автором?

Наиболее популярна типология стилей руководства, предложенная американским ученым *Куртом Левином* еще в 30-е гг. двадцатого века.

Он выдвинул ***авторитарно-демократическую концепцию стиля***, согласно которой все руководители условно делятся на три типа:

автократов;

демократов;

«лейзесферов».

Основным критерием классификации является выбор методов (коллективных или единоличных) для реализации функций управления. Данная классификация взята за основу отечественными специалистами в области педагогического менеджмента при характеристике позиции педагога .

Р.Х.Шакуров рассмотрел основные параметры, которыми характеризуются функционально-стилевые позиции руководителя: 1) интенсивность контроля, 2) характер межличностных отношений субъектов, 3) способ сплочения коллектива, 4) способы предъявления требований и инструктирования, 5) степень ориентации на личность, 6) способы стимулирования.

Представьте в таблице сущностные характеристики каждого из стилей руководства по всем вышеназванным параметрам.

Таблица 1.

основные параметры	стили руководства		
	автократ	демократ	либерал
1			
2			
3			
4			

- Подготовьте сравнительный анализ , отметив позитивные и негативные свойства каждого из стилей руководства (устно).
- В каких случаях целесообразно применять автократический подход в управлении?
- Почему недопустим либеральный стиль в управлении?
- В чем суть ситуационного подхода в выборе стиля руководства?
- Является ли стиль управления врожденным, предопределенным биологически?

- Может ли изменяться стиль управления в процессе жизнедеятельности, повышения профессионализма педагога?
- Определите собственную позицию в выборе стиля руководства.

Задание 5.

На основе анализа статей из педагогической прессы (газеты «Первое сентября», журналов «Директор школы», «Русский язык в школе», «Математика в школе» и др.), где описывается опыт работы передовых учителей, составьте «реестр» профессионально значимых качеств педагога.

- Проанализируйте работу Н.К. Крупской «Мерила оценки педагога», сопоставьте позицию автора с современным видением в науке профессионально значимых качеств учителя.
- Какие качества позволяют педагогу успешно справляться с управлением образовательной деятельностью учащихся в педагогическом процессе?
- Владение какими способностями, операциями, процедурами обеспечивает выполнение управленческих функций в педагогической деятельности?

Задание 6.

Учитель начинает проявлять себя как управленец с первых мгновений урока. Познакомьтесь с рассуждениями В.М.Лизинского об особенностях организации начала занятия.

«Настрой, с которым учитель приходит в класс, фактически определяет характер взаимодействия, линию успеха, степень включенности учащихся, дисциплину на уроке, качество урока, успешность процесса и результат.

Излишняя легкость и веселость педагога приводит к повышенному возбуждению, когда трудно переключить внимание ребят на познавательную

деятельность; жесткость и холодность учителя создает обстановку негативного напряжения, отчужденности, нервозности. Безразлично бросив: «Здравствуйте», сев за учительский стол и забыв об учащихся, педагог как бы показывает, что ему все давно надоело, и становится как-то даже неудобно отвлекать учителя от его переживаний.

Вот и получается, что учитель обязан... внести в класс свое лицо, фигуру, настроение таким образом, чтобы за дверью кабинета остались неурядицы, проблемы и переживания, чтобы его сангвиническая собранность, уверенность, благожелательность, организованность стали очевидны для учащихся и дали бы им необходимый импульс для уверенной и эффективной познавательной работы».

В.М.Лизинский. Приемы и формы учебной работы. – М., центр «Педагогический поиск». 2002.

- Какова по мнению автора роль невербальных средств общения в организации познавательной деятельности учащихся?
- Продемонстрируйте различные варианты и комбинации вербальных и невербальных средств для проведения организационно-психологического момента на занятии.
- Обоснуйте с точки зрения педагогики и психологии необходимость создания позитивного эмоционального настроения у детей для выполнения учебных заданий .

ВОПРОСЫ К СЕМИНАРУ:

1. Педагогическая деятельность в аспекте педагогического менеджмента в современной системе образования.

2. Сущность и значение управления в педагогической деятельности. Учитель и управление.

3. Парадигмы современного образования – человекоцентристский подход в управлении современной школой.

4. Управление как компонент педагогической деятельности? Или, педагогическая деятельность есть процесс управления образовательной деятельностью воспитанников? (Один из возможных вариантов ответа на этот вопрос - сочинение-эссе по работам различных авторов).

Не надо воевать с ребятами
 Смешливыми и плутоватыми,
 Самолюбивыми, лохматыми,
 Застенчивыми, угловатыми,
 Надменными акселератами,
 Трусливыми и хамоватыми,
 Пустыми, скрытными, пассивными,
 Красивыми и некрасивыми,
 Прямыми, вспыльчивыми, дерзкими
 Со всеми их словами детскими,
 Которые запоминать
 И после им припоминать.

Не надо....

Как же их простить?!

Да так вот.....

И не надо мстить.

А.Еделев (учитель физики)

Рекомендуемая литература

1. Абдуллина О.А. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования. – М.,1990.
2. Амонашвили Ш.А. Единство цели. – М.: Просвещение,1987.
3. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.,1988
4. Маркова А.К. Психология труда учителя. – М., 1993
5. Мудрик А.В. Учитель: Мастерство и вдохновение. – М.,1986.
6. Огарев Г. 25 законов управления людьми. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
7. Профессиональная культура учителя / Под ред. В.А.Сластенина. – М.,1993.
- 8.Станкин М.И. Профессиональные способности педагога. – М.: Моск. психолого-соц. институт,1998.
9. Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать... - М.: «Академия»,1996.

**Раздел второй: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ
ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

ТЕМА: СОВРЕМЕННЫЕ ПАРАДИГМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Человечность есть целостное отношение

человека к человеку и к жизни, не только

к человеческому миру, но и к миру животному.

Человечность есть раскрытие полноты человеческой

природы, т.е. раскрытие творческой природы человека.

Это творческая природа должна обнаружить себя и в

человеческом отношении человека к человеку.

Н.А.Бердяев

Основополагающей парадигмой современного образования является процесс гуманизации социальных отношений. Задача педагога - реализовать гуманистические идеалы в современной массовой школе, функционирующей в динамично изменяющемся мире с его противоречиями глобального характера, с угрозой социально-экономического кризиса, дегуманизации и отчуждения личности от общественного развития, других людей, от сферы труда.

Задание 1

В педагогическом менеджменте как научном направлении идет процесс в сторону гуманизации управления, учета самоорганизации и самосовершенствования образовательных систем. Это масштабное явление может быть представлено условно-схематически следующим образом:

До 1900г.	1920-1930гг.	1960-1970гг.	1990-е гг.
Доктрина	Доктрина	Доктрина	Доктрина
«Кнута и пряника»	«Научного управления»	«Человеческих отношений»	«Организационного гуманизма»

- Приведите примеры из литературных и исторических произведений, подтверждающих специфику того или иного этапа;
- охарактеризуйте позиции педагога и учащихся в каждом из указанных исторических отрезков.

Задание 2.

Директор одной американской школы Р.А. Мэйгхан вручал специальную памятку каждому учителю, который приходил работать в его школу.

«Уважаемый учитель! Я один из немногих, кто уцелел, пройдя концентрационный лагерь. Мои глаза видели вещи, которые никто не должен бы видеть:

- ✓ газовые камеры, построенные учеными инженерами;
- ✓ людей, отравленных высокообразованными врачами;
- ✓ младенцев, убитых квалифицированными медсестрами;
- ✓ женщин, сожженных выпускниками университетов.

Поэтому я не доверяю образованию профессионалов.

Моя просьба: помогите ученикам стать более человечными. Результатом ваших усилий не могут быть подонки, квалифицированные психопаты, образованные Эйхманы.

Чтение, письмо, арифметика важны только при условии, что они делают наших детей более человечным».

- К каким действиям призывал директор своих коллег?
- Правомерен ли его акцент на духовно-нравственном воспитании при генеральной цели образования – формирование всесторонне и гармонично развитой личности?
- В чем заключается деятельность педагога по формированию гуманистической среды?
- Определите основные требования к себе, как к будущему педагогу, которые помогли бы реализовать вам идеи гуманизации образования. Составьте катехизис молодого педагога.

Si vis amari, ama

Если хочешь быть любимым, люби

лат. выражение

Задание 2.

Проанализируйте описанные ниже принципы гуманистической педагогики. В чем может проявляться следование каждому из этих принципов в вашей профессиональной деятельности?

Приведите примеры следования этим принципам или их нарушения педагогами в реальных ситуациях, которые вы наблюдали в педагогической практике.

Гуманизация образования предполагает, прежде всего, моделирование образовательного пространства, основанного на четырех основополагающих принципах педагогики:

1. **принцип - признание индивидуальности и уникальности личности ребенка.**

Каждый ребенок является носителем уникального для общества опыта сформированных отношений к окружающему миру. История развития

ребенка, особенности его характера, способности и задатки, заложенные от природы и получившие, присущее только ему развитие, уникальны для общества и общественного сознания в настоящем и будущем;

2. принцип - признание за ребенком права на субъективное отношение к социальным ценностям и окружающей среде.

Нет правильного и неправильного представления и отношения к миру, есть индивидуальное. Задача педагога, используя многообразие технологий педагогического воздействия, корректировать способы выражения отношения и поведения ребенка, ограничивая его свободное проявление в соответствии с социокультурными нормами и общественной моралью. «Свобода – это, прежде всего, осознанная необходимость соблюдения норм, правил, законов, ее охраняющих»

3. принцип - взаимное раскрытие «Я» педагога и «Я» воспитанника, взаимная трансакция «Я».

Воздействие педагога на воспитанника предполагает самореализацию, демонстрацию и передачу личностного отношения, общественного опыта, носителем которого он является. Раскрытие личности педагога предполагает ответную реакцию личности воспитанника, переживающего это отношение, познающего культуру его выражения. Познание личного мира окружающих людей порождает и корректирует внутренний мир ребенка. Положительный опыт отношения к миру, носителем которого должен являться учитель, оптимизирует процесс мировосприятия у ребенка;

4. принцип - единство требовательности и уважительного отношения к личности ребенка.

Этот принцип определяет характер управленческих действий педагога – сочетание педагогического управления с развитием инициативы и самостоятельности воспитанников. Педагогическое управление

призвано поддерживать полезные начинания детей, учить их выполнению своих обязанностей, поощрять инициативу и творчество, стимулировать ответственность и добросовестность.

Гуманизация образования – это отход от авторитарной и «усредненной» педагогики, где индивидуальность «выравнивалась» под стандарт. Гуманизация образования предполагает создание оптимальных условий для самоактуализации, самоактивизации и самореализации социально значимых способностей индивида.

Задание 3.

Проанализируйте ситуацию, дайте ей оценку и попробуйте разработать 2-3 альтернативных решения (ситуация взята из дневника по педагогической практики студентки-практикантки).

« На одном из моих уроков Володя Т. занимался «своими делами», не слушал объяснений, не выполнял заданий. Классный руководитель посоветовала мне быть с ним построже. Я поступила иначе. На следующем уроке я часто задавала Вове вопросы, просила его повторить высказанную мною мысль, найти ошибку в ответе другого ученика. В конце урока я поставила ему «отлично», так как мальчик хорошо знал материал, но раньше не стремился блеснуть знаниями. После того, как он понял, что его работа вознаграждена по достоинству, он стал активнее на других уроках, проведенных мною».

- Считаете ли вы, что в данной ситуации студенткой были соблюдены принципы гуманизации в управлении деятельностью Володи? Аргументируйте свой ответ.

- Спрогнозируйте последствия «дисциплинирующего воздействия», рекомендованного классным руководителем по отношению к ученику.

Задание 4.

Л.Н. Толстой писал: «Какие люди бы выростали, если бы мы не портили их воспитанием!» Легко и доступно каждому говорить о любви к ближнему, а полюбить? Педагогическая аксиома, сформулированная на основе тысячелетнего педагогического опыта наших предшественников: «Воспитать отзывчивого, внимательного, доброго человека можно только в атмосфере любви и уважения».

Проанализируйте ситуацию, описанную студенткой в дневнике по педагогической практике.

«Первый день практики. Понедельник. Завуч привела нас в 5 «а» класс. Шел третий урок – история. Как только мы сели, я сразу почувствовала, что учитель истории «нелюбимая» у учеников. Весь урок – сплошная ругань. Особенно меня поразила следующая ситуация. Ближе к концу урока учительница спросила Сережу И. домашнее задание. Он не смог ответить. Поставив ему «двойку», учитель продолжила опрос. В это время она нервно перемещалась между рядами, сердито поглядывала на детей. Проходя по ряду, она приблизилась к первой парте, где сидел Сергей. В это время он, повернувшись к соседке, увлеченно о чем-то говорил. Учительница заметила это и сильно ударила его по затылку ладонью. Резкий звук от шлепка заставил всех детей замолчать, в классе резко накалилась обстановка.....».

- Можем ли мы говорить об обыденности такой ситуации в современной школе? Каким может быть дальнейшее развитие событий?

- Дайте оценку поведения учителя с позиции гуманной педагогики. Спрогнозируйте, к каким близким и отдаленным последствиям в отношениях «учитель – ученик», «учитель – классный коллектив» может привести эта ситуация.

Задание 5.

Проблема демократизации управления школой – реальность отечественной системы образования. Сущность этой проблемы состоит в том, что школа отражает всю сложность перехода от авторитаризма и тотальности в общественных отношениях к равным отношениям свободных людей. Но к свободе как определенному проявлению ответственности следует быть подготовленными. Отсутствие такой подготовки у значительной части населения проявляется в ностальгии по прошлому. Это выражается в «печали» по твердому порядку, испугу перед необходимостью принимать решения и нести за них ответственность. То есть процесс демократизации в системе образования связан не только с введением демократических процедур в управление образовательными учреждениями, но и в принятии демократических принципов у подрастающего поколения, в воспитании адекватных им норм поведения.

Законодательством об образовании предусмотрены в качестве обязательных такие органы внутришкольного управления как школьные советы. Многие вопросы жизни образовательных учреждений выносятся на общешкольные конференции, неизменными участниками которых являются учащиеся, их родители, представители общественности. Однако, большинство педагогов, да и руководителей понимают, что, по сути, никакого существенного продвижения в решении проблемы демократизации управления не произошло.

Попытки прямого переноса осуществления демократических процедур в обществе на жизнедеятельность, скажем, общеобразовательной школы ошибочны. Важно учитывать специфику педагогической системы и различных социальных групп, образующих коллектив школы.

У учащихся интересы только формируются, что не позволяет переносить на управление школой технологии непосредственной и представительной демократии. Сложно одновременно учитывать, принимать во внимание интересы школьников и, в то же время, их формировать и развивать.

У "взрослой" части коллектива (педагогов, родителей и др.) - свои жизненные и производственные интересы, которые тоже не могут быть полностью учтены. Ведь речь идет о совместной деятельности по достижению поставленной цели, а не просто учете интересов людей.

- Согласны ли вы с этим мнением? Приведите фактологические данные об опыте демократизации в практике образования и возникающих в связи с этим проблемах. Аргументируйте Вашу точку зрения.

Задание 6.

Место руководителя любой социальной организации в управленческой иерархии определяется не только должностным положением, полномочиями принятия решений, но, прежде всего, уровнем осознания своего статуса.

Каждый руководитель должен стремиться выработать демократический стиль управления. Ознакомьтесь с «золотыми правилами» управления. Прокомментируйте возможности их соблюдения, в современной школе.

Соотнесите эти правила с управленческой деятельностью директора школы, классного руководителя, руководителя методического объединения учителей.

«Золотые правила» управления

- не начинать день с выговора, замечания или обещания наказания;
- не оценивать учащегося (подчиненного) раз и навсегда, даже по целому ряду положительных или отрицательных качеств (не навешивать «ярлыков» типа: «этот плохой», «этот очень хороший»);
- учиться относиться ровно ко всем, избегать выделения «любимчиков»;
- стремиться объективно, оценивать деятельность подчиненных, не забывать о стимулирующей роли положительной оценки всякого затраченного труда;
- оценивая отрицательно какое-либо действие, ни в коем случае не отождествлять эту оценку с оценкой личности в целом;
- учиться владеть собой при любых тяжелых и неприятных (для данного субъекта) обстоятельствах;
- учиться реально, оценивать возможности исполнителей ваших указаний;
- помнить, что личный пример оказывает большее влияние, чем декларации;
- учиться радовать подчиненных своим настроением, доброжелательностью и всем стилем общения с ними;
- стремиться к общению с подчиненными не только в период специально организованных мероприятий, но и во внеслужебное время, однако надо уметь избегать панибратства;

- совершенствовать свои знания в области педагогики, психологии, управления и пропагандировать эти знания среди своих коллег.

Nulla vitae pars vacare officio potest/

Никакая часть жизни не может

быть свободна от обязанностей.

лат. выражение.

Задание 6.

Рассмотрите основные закономерности и принципы организации педагогического процесса, опираясь на учебные пособия по педагогике И.П. Подласого, Харламова И.Ф., Сластенина В.А., Андреева и др.

- Как взаимосвязаны закономерности, принципы и правила педагогического процесса?
- Какая связь существует между категориями «закономерность», «принцип», «правило»?
- Приведите примеры, какие закономерности, принципы, правила ложатся в основу педагогического управления на уроке?
- Определите «законность» норм и требований, предъявляемых к учащимся в школе, опираясь на собственный опыт и наблюдения.

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ КАК
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

*Благо везде и повсюду зависит от
соблюдения двух условий: 1) правильного
установления конечных целей и 2) отыскания
соответственных средств, ведущих к конечной цели.*

Аристотель

Задание 1.

Проанализируйте приведенные ниже фрагменты работ разных авторов. На основе сопоставления сделайте вывод, в чем сущность педагогического процесса?

Охарактеризуйте структуру педагогического процесса, выделите его основные компоненты. Аргументируйте (там, где поставлено многоточие,) некоторые авторские высказывания.

P.S. В педагогической литературе употребляются несколько понятий, отражающих процесс взаимодействия педагогов и воспитанников, каждое из которых имеет присущие лишь ему особенности:

- учебно-воспитательный процесс – суженное и неполное понятие, не отражающее всей сложности процесса и, прежде всего, его главных отличительных черт – целостности и общности;
- педагогический процесс – главная сущность его обеспечивается единством обучения, воспитания и развития на основе целостности и общности в рамках определенного образовательного учреждения;
- образовательный процесс – охватывает процесс взаимодействия всех социальных организаций, обеспечивающих в конечном

итоге общественно значимую задачу – образование подрастающего поколения и населения в целом.

Педагогический процесс есть целенаправленное, содержательно насыщенное и организационно оформленное взаимодействие педагогической деятельности взрослых и самоизменения ребенка в результате активной жизнедеятельности при ведущей и направляющей роли воспитателя

Структура педагогического процесса образуется из органически связанных компонентов. Системообразующим звеном педагогического процесса является целенаправленная педагогическая деятельность, ее носитель – педагог(он является *первым* компонентом педагогического процесса). Педагог, как центральная фигура педагогического процесса, выступает одновременно как его субъект и объект

Основным (вторым) и главным компонентом педагогического процесса, его объектом и субъектом, является ребенок Вместе с воспитателем он образует динамичную систему «педагог-ребенок» при ведущей роли педагога.

Третьим компонентом педагогического процесса является его содержание. Оно представляет собой основное средство формирования определенного типа человеческой личности.....

Четвертым структурным компонентом педагогического процесса является его организационно-управленческий комплекс, ядро которого – формы и методы воспитания и обучения. Управленческая система педагогического процесса включает не только формы и методы обучения и воспитания, но и способы, приемы педагогической диагностики, критерии эффективности педагогического взаимодействия и воздействия.

Пятым компонентом педагогического процесса является педагогическая диагностика, позволяющая судить о состоянии его «здоровья» и жизнедеятельности.

Шестой компонент – критерии эффективности педагогического процесса устанавливаются педагогикой и психологией.

Седьмым структурным компонентом педагогического процесса является организация взаимодействия с общественной и природной средой.....

Лихачев Б.Т. Педагогика. – М.,1993

- Синонимом термина педагогический процесс является учебно-воспитательный процесс – совокупность урочных занятий, внеклассной и внешкольной воспитательной работы, проводимых педагогическим и ученическим коллективами по единому плану.

Любая деятельности имеет, по Марксу: цель, средства, результат. Средствами же в широком смысле в педагогической деятельности являются ее содержание, формы и методы. Отсюда закономерно следует выделить такие компоненты педагогической деятельности и самого педагогического процесса, как его цель, содержание, формы, методы обучения и воспитания, а также результаты. Это дает основание говорить о целевом, содержательном, операционно-деятельностном и оценочно-результативном компонентах педагогического процесса.

Педагогика / Ю.К.Бабанский, В.А.Сластенин,
Н.А.Сорокин и др; под ред. Ю.К.Бабанского.- М.,1988

Педагогическим процессом называется развивающееся взаимодействие воспитателей и воспитуемых, направленное на достижение заданной цели и приводящее к заранее намеченному изменению состояния, преобразованию свойств и качеств воспитуемых. Иными словами педагогический процесс –

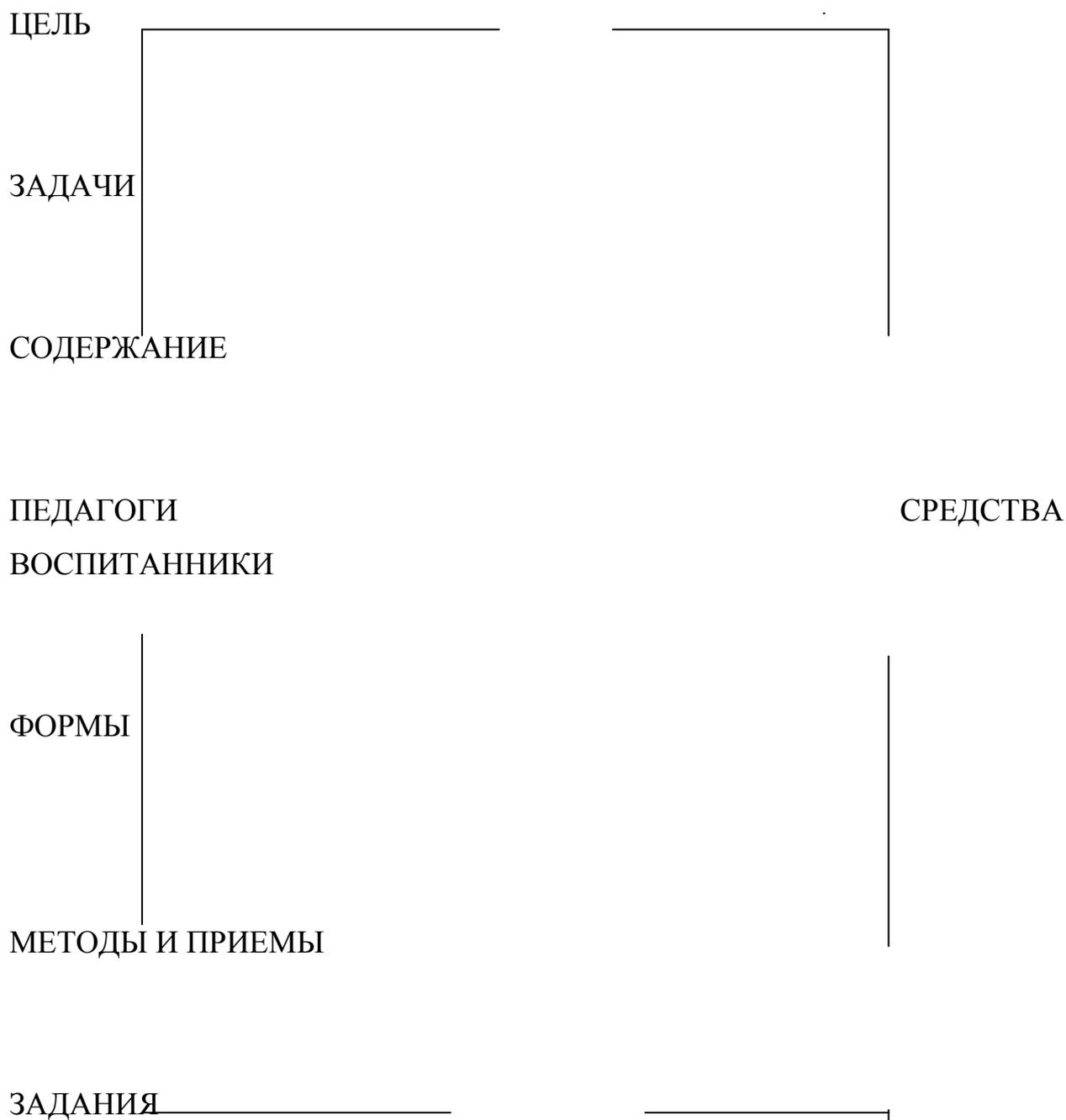
это процесс, в котором социальный опыт переплавляется в качества личности.

Педагогический процесс состоит из множества подсистем, внедренных одна в другую или объединенных между собой другими типами связей. Система педагогического процесса не сводима ни к одной из своих подсистем, какими бы большими и самостоятельными они не были. Педагогический процесс – это главная, объединяющая все система. В ней воедино слиты процессы формирования, развития, воспитания и обучения вместе со всеми условиями, формами и методами их протекания.

Компоненты системы, в которой протекает педагогический процесс, - педагоги, воспитуемые, условия воспитания. Сам педагогический процесс характеризуют цели, задачи, содержание, методы, формы взаимодействия педагогов и воспитуемых, достигаемые при этом результаты. Это и есть образующие систему компоненты - целевой, содержательный, деятельностный, результативный.

Подласый И.П. Педагогика. – М., 1996

Педагогический процесс есть совместная деятельность учащихся, направленная на усвоение богатства культуры и подготовку к труду и общественной жизни, происходящая при активном участии и руководстве педагогов. Из этого определения вытекает необходимость единства учебной и внеучебной сфер педагогического процесса, участие в которых для школьников есть условие становления личности.

ГРАФИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА*(по Н.Д. Хмель)*

Характерные признаки педагогического процесса общеобразовательной школы как системы:

- это система социальная, существует за счет взаимодействия людей;
- система функционирует только при обмене деятельностью;
- предметом управления в педагогическом процессе является деятельность со всеми ее элементами: цель, задачи, содержание, и т.д., которые являются компонентами системы (см. схему);
- педагогический процесс есть явление многоуровневое и полиструктурное.

Хмель Н.Д. Педагогический процесс в общеобразовательной школе.- А.-Ата, 1984

Педагогический процесс – целенаправленно организованная в рамках определенной «школы» совместная деятельность воспитателей и воспитанников, посредством которой последним передается общественно значимый опыт жизнедеятельности, соответствующий тому или иному уровню и виду образования.

Как категория, относящаяся к классу системных процессов совместной деятельности людей, педагогический процесс обладает полным набором совокупных компонентов, включающихся своими гранями в функционирование каждого элемента:

- компоненты процесса (цель, средства взаимодействия, результат);
- компоненты, материализующие процесс (субъект и объект);
- компоненты, обеспечивающие процесс и его объективацию (информационное обеспечение, условия).

Канаев Б.И. Онтология педагогического процесса. – Тольятти, 1995.

Образовательный процесс - специально организованное, целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, учащихся между собой, направленное на решение образовательных, воспитательных и развивающих задач.

В результате решения этих задач происходят изменения в обученности, обучаемости, развитости учащихся, в их ценностных отношениях.... К компонентам образовательного процесса относятся:

- целевой – осознание педагогом и принятие учеником цели и задач учебно-познавательной деятельности;
- стимулирующе-мотивационный – педагог стимулирует познавательный интерес учащихся, что вызывает у них потребности и мотивы к учебно-познавательной деятельности;
- содержательный - содержание чаще всего предъявляет и регулирует учитель с учетом целей обучения, интересов и склонностей учащихся;
- операционно-деятельностный – наиболее полно отражает процессуальную сторону образовательного процесса (методы, приемы, средства);
- контрольно-регулирующий – включает в себя сочетание самоконтроля и контроля учителя;
- рефлексивный – самоанализ, самооценка с учетом оценки других и определение дальнейшего уровня своей учебной деятельности учеником и педагогической деятельности учителем.

Образовательный процесс представлен нами в статике, но он в реальной действительности развивается как смена состояний в определенной логике, в основе которой лежит смена познавательных задач для ученика и педагогических задач для учителя.

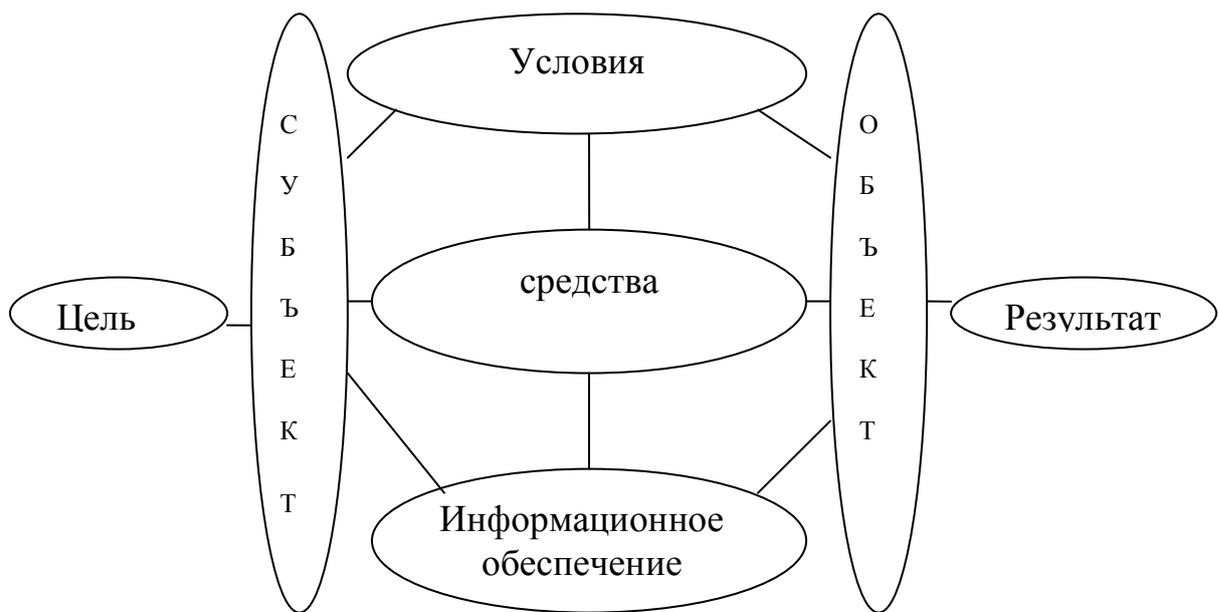
Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе.–
.: Центр "Педагогический поиск", 2001.

Ut desint vires, tames est laudanda voluntas/

Пусть недостаточно сил, однако усердие
достойно похвалы.

Схема 3.

КОМПОНЕНТНЫЙ СОСТАВ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Задание 2.

Деятельность управления как системное явление имеет сложный состав. Компонентный состав управления представлен на схеме.

- Укажите парные и взаимозависимые компоненты управления ,
представьте их существенные характеристики .

- Какие объективные и субъективные условия организации управления способствуют качественному решению управленческих задач?
- В шутку информацию называют "хлебом управления". Согласны ли Вы с этим утверждением. Дайте аргументированный ответ на вопрос: какова роль информации в управленческой деятельности учителя?

Задание 2.

Составьте таблицы толкования понятий «воспитание», «обучение», «развитие», «образование», используя литературу по философии, психологии, педагогике, толковые и энциклопедические словари.

В какой взаимосвязи находятся эти категории в педагогическом, социально-экономическом, политическом и других процессах? Выделите общее и особенное в собранных вами определениях. Составьте «реестр» характерных признаков каждого понятия.

Образец таблицы

Определение понятия «.....» в различных источниках

Название и выходные данные источника	Определение или толкование понятия

Задание 3.

Как человеку творческому, предлагаем вам поразмышлять над сущностью и особенностями определений: *педагогический процесс, педагогическая система, педагогическое взаимодействие, воспитание,*

обучение, образование, педагогическая технология, педагогическая деятельность, педагогическая задача.

- Укажите специфические черты каждого понятия, характерные только для него, раскрывающие его сущность и особенности.
- Всегда ли вы правильно используете эти понятия?
- Есть ли среди них синонимы?
- Напишите сочинение-эссе на тему «Этот особенный язык педагогической науки».

ВОПРОСЫ К СЕМИНАРУ:

1. Педагогический процесс как система.
2. Композиционный и компонентный состав педагогического процесса.
3. Авторские подходы к структурированию педагогического процесса.
4. Целостность как характеристика педагогического процесса.
5. Роль и место категорий «цель» и «результат» в педагогической системе. Их объектность, реальность, конкретность.
6. Обученность, воспитанность, здоровье как цель, содержание и результат педагогического процесса. Проблемы диагностики результата педагогического процесса.

ТЕМА: СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ.

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию, описанную студенткой в дневнике по педагогической практике.

«На уроке ОЖС учительница вела беседу на тему «Нравственные ценности». В беседе с учениками был затронут вопрос наркомании. И учитель сказала, что в каждом подъезде примерно половина жильцов – наркоманы. Один ученик ей возразил. Наталья Борисовна попросила Семена обосновать свою реплику, но он не смог этого сделать. Тогда она обозвала его «треплом». Мальчик сказал, что учительница тоже не может точно знать, сколько больных наркоманией живет в каждом подъезде, значит она тоже «треплется». За это Семен получил сильный удар по голове учебником. Был урок на тему «Нравственные ценности».....».

Сопоставьте, как соотносятся содержательный аспект урока с управленческой деятельностью педагога?

Спрогнозируйте возможные последствия данной ситуации: а) для педагога; б) для учащихся.

Методы управления

Учитель-управленец должен владеть солидным арсеналом методов профессиональной деятельности, лишь в этом случае можно вести речь о квалифицированном управлении. Методы – это тот инструментарий, с

помощью которого специалист решает управленческие задачи, устанавливает продуктивные отношения с субъект-партнерами.

Метод управления – это способ организации совместной деятельности участников педагогического процесса по реализации принципов, целей, содержания управленческой деятельности.

Методы управления выполняют следующие функции:

- реализация содержания образования;
- стимулирование деятельности субъектов педагогического процесса;
- внесение корректив в ход педагогического процесса, в деятельность его участников

В педагогическом менеджменте существуют различные подходы к классификации методов управления. Методы могут быть сгруппированы по различным доминантным признакам. Любая попытка комплексной общей классификации носит условный характер.

Группы методов:

- по объекту управления: методы государственного, регионального, местного управления;
- по субъекту управления: методы административного, педагогического, хозяйственного управления;
- по целям: методы стратегического, тактического, оперативного управления;
- по механизму влияния: социально-политические методы, организационно-распорядительные, организационно-педагогические;
- по времени управленческих действий: перспективные, текущие;
- по стилю руководства: авторитарные, демократические, либеральные.

Существует также деление методов управления в зависимости от сфер применения (А. Большаков):

- 1 – экономические методы;
- 2 – организационно-педагогические;
- 3 – социально-психологические.

Экономические методы. Их основная функция – создание условий, при которых повышается заинтересованность людей в работе, исключается уравниловка, повышается уровень материального благосостояния. К этой группе методов относятся: хозрасчет, арендный подряд, методы материального поощрения.

Организационно-педагогические методы. Их основное назначение – подбор и расстановка кадров, выработка единого режима работы, разработка правил внутреннего распорядка учреждения, координация работы педагогов, родителей, учащихся; применение дисциплинарных санкций, оценка деятельности субъектов педагогического процесса.

Социально-психологические методы реализуют функции социального нормирования и регулирования, т.е. упорядочение социальных отношений между членами коллектива, создание в коллективе здорового психологического микроклимата.

Задание 2.

- Проанализируйте различные подходы к классификации методов управления.
- Каким арсеналом методов пользуется директор школы?
- Какие методы управления являются для представителей администрации образовательного учреждения классическими, а какие обусловлены введением так называемых рыночных отношений в педагогическую среду?
- Приведите примеры из практики управления конкретным образовательным учреждением; ответ сопроводите ссылками на статьи Закона РФ «Об образовании».
- Какие группы методов наиболее часто применяют учителя, организуя деятельность учащихся на уроке?

- Какие методы применяли Вы на педагогической практике в ходе решения управленческих задач?

Задание 3.

Наиболее часто в деятельности учителя применяются следующие организационно-педагогические методы управления: распоряжения, инструктаж, наставление, побуждение, требование, просьба, совет, рекомендация, одобрение, замечание, порицание, поощрение, наказание и пр. Педагог должен мастерски владеть всем перечнем методов, поскольку, к сожалению, большинство локальных конфликтов, возникающих между педагогом и детьми, могут носить не столько открытый, сколько латентный характер. Они чаще всего возникают как следствие недостаточно грамотного использования методов управления учителем.

Проанализируйте следующую педагогическую *ситуацию*:

Начало урока... Войдя со звонком в класс, учитель видит, что пятиклассники еще не готовы начать работу – они шумно разговаривают, два мальчугана устроили потасовку, девочка за первой партой торопливо дожевывает яблоко...

Встав перед детьми и выжидающе глядя на них, педагог громко произнес: «Звонок». Выдержав паузу, еще раз окинул взглядом класс и в наступившей тишине продолжал: «Здравствуйте, ребята! Садитесь. Начнем урок»

- Какая функция управления реализована на данном этапе урока?
- Какие средства организации деятельности учащихся использовал педагог?

- Охарактеризуйте технологическое и методическое обеспечение организационного момента на уроке. Обоснуйте эффективность примененных методов и приемов управления.

Ситуация для анализа.

«На занятии по мировой художественной культуре в физико-техническом лицее девятиклассник, который славился своими успехами по математике, в силу этого пользовался большим авторитетом у ребят и большой популярностью у педагогов, демонстративно заявил учительнице «Все знают, что Вы и Ваш предмет никому не нужны...»

- Каковы, на Ваш взгляд, причины, побудившие подростка к подобному высказыванию?
- Как следует поступить учителю?
- Какие методы управления целесообразно использовать для этого учащегося и для других ребят, в присутствии которых было сделано «заявление»?
- Выбор каких методов и методических приемов управления может спровоцировать развитие конфликта?

*Concordia parvae res crescunt,
discordia maximae dilabuntur*

От согласия малые дела растут,
от несогласия большие - распадаются.

лат.выражение

Менеджмент – новая философия управления, которая не относится ни к формальной, ни к административно-командной системе. Менеджмент – продукт неформальной, мягкой системы управления. Не навязывание деятельности, не определение характера действий, а создание условий, при которых управляемые проявляя инициативу, принимают иницилируемые им решения, определяют программу и разрабатывают план ее реализации.

Современный менеджмент позволяет выделить роль управления и менеджера в общественной жизни, а также социальную значимость профессии управляющего. Это требование сделать процесс управления вполне обоснованным, целесообразным и составлять планы достижения таким образом, чтобы «подчиненные» работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение.

Сущность менеджмента в педагогическом процессе – организация образовательного пространства, через преобразование не только материально-технических условий, изменение информационного и организационно-управленческого компонентов, но и коммуникативной стороны взаимоотношений управленца с управляемой подсистемой, оптимально обеспечивающих процесс самоактуализации и самореализации личностного потенциала всех субъектов совместной образовательной деятельности. Педагог, управляющий педагогический процесс, выступает в роли человека, который ведет других, прежде всего, своих воспитанников, к успеху.

Управление в педагогическом процессе современной школы строиться на четырех основных принципах гуманизации образования.

Задание 4.

- Используя литературу по общему менеджменту и педагогике, определите сущность понятий «управленец» и «руководитель», "менеджер".
- Существует ли принципиальная грань, позволяющая говорить об особенностях этих категорий?
- Приведите примеры педагогических ситуаций, где учитель выступал в роли управленца, а где в роли руководителя педагогическим процессом.
- Из опыта педагогической практики в школе приведите примеры, характеризующие функции управления в профессии учителя.

Задание 5.

Педагогический процесс – явление системное. Компонентный и композиционный состав педагогического процесса позволяет характеризовать его как систему сложную, полиструктурную, функционирование и качественное развитие которой определяется особенностями управления, профессионализмом педагогов на разных уровнях управления

- Выделите управляемые объекты целостного педагогического процесса для управленцев «среднего» и «нижнего» звена – руководителей методических объединений, учителей-предметников и классных руководителей.

- Кто из субъектов управления выступает гарантом системного управления педагогическим процессом в образовательном учреждении?

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.

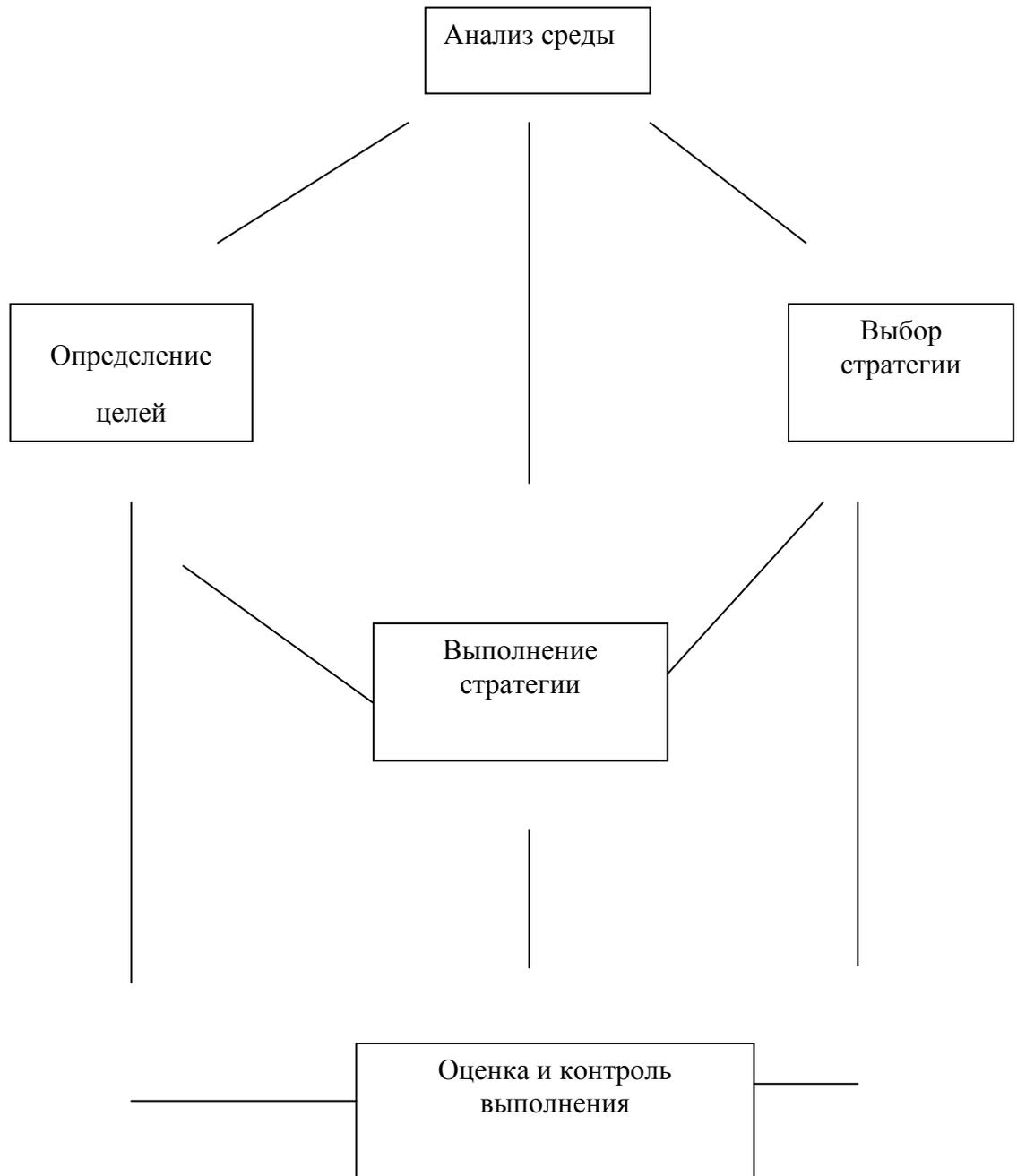
П.Дракер.

Стратегическое управление представляет собой программную систему действий, направленных на достижение целей, учитывающих человеческий потенциал (способности и возможности людей, их запросы, потребности и интересы), а также меняющиеся внутренние и внешние условия, в которых развивается объект управления.

В теории и практике современного менеджмента стратегическое управление рассматривают как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого (см. схема 4). Существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды принято считать исходной процедурой, обеспечивающей управляющую систему достаточной, объективной, своевременной, полной информацией о состоянии управляемого объекта и его окружения.

Структура стратегического управления (по О.С. Виханскому)



Определение целей основывается на основной идее, которая определяет роль и место управляемой системы в общественном развитии, т.е. ее миссию. Так миссия системы образования – подготовка подрастающего поколения и населения в целом к общественно значимой деятельности. Поэтому цели педагогического процесса конкретизируются и

формулируются в зависимости от уровня и типа образовательной системы, социального заказа и ряда других причин.

После того, как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот этап связан с разработкой и принятием стратегических решений, которые конкретизированы в концепции, программах и планах деятельности образовательного учреждения.

Выполнение стратегии является критическим этапом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит управляемую систему к достижению поставленных целей. Успех на этом этапе во многом зависит от профессионализма управленца и, прежде всего, его коммуникативных качеств, умения максимально использовать личностный потенциал каждого участника процесса, учитывая его интересы и потребности.

Оценка и контроль выполнения стратегических задач – логически последний этап в стратегическом управлении. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей и собственно целями, которые были сформулированы на первом этапе.

Задание 5.

- Рассмотрите урок: а) как единицу педагогического процесса; б) как относительно самостоятельное системное образование и разработайте стратегический план его проведения.
- Какие факторы и условия необходимо учитывать при стратегическом планировании?
- Возможна ли разработка на этапе выбора стратегии альтернативных программ и планов деятельности?
- Чем может быть вызвана их необходимость?

- Какие методы и приемы более соответствуют стратегическому управлению на этапе выполнения решения?

Per aspera ad astra!

Через тернии к звездам.

лат.выражение

Любое решение – это выбор альтернативы. Управленцем, менеджером, можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через деятельность других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой деятельности. Необходимость принятия решения пронизывает все действия, что делает педагог, от формулировки цели до оценки результата.

По сути, любое решение в управлении педагогическим процессом – это ответ на ряд вопросов, возникающих при выполнении каждой управленческой функции.

Таблица 2.

Планирование
1.Какова идея и принципы осуществления нашей деятельности?
2.Какими должны быть наши цели?
3.Какие социальные и политические процессы могут отразиться на работу системы?
4.Какую стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?
Организация деятельности
1.Каким образом следует структурировать работу в рамках организуемого процесса?

2. Как скоординировать функционирование всех подсистем?
3. Принятие каких решений следует доверять другим участникам процесса – ученикам, родителям, коллегам?
4. Следует ли учитывать изменения внешних условий и внешнего окружения?

Мотивация

1. Основные познавательные и деятельностные потребности и интересы учащихся. В чем они нуждаются?
2. В какой мере удовлетворяются ожидания учащихся и их родителей от организуемого педагогического процесса, от образовательного учреждения в целом?
3. Что можно сделать, чтобы повысить степень удовлетворенности учащихся и родителей образовательным процессом?

Контроль

1. Как нам следует измерять результаты нашей деятельности?
2. Как часто следует давать оценку результатов?
3. Насколько мы преуспели в достижении поставленных целей?
4. Если наши результаты не совсем соответствуют поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Задание 6.

Рассмотрите этапы принятия рационального решения, примените их при определении методов организации любой практической деятельности учащихся на уроке с целью закрепления и обобщения пройденного материала.

Задание 7.

Контроль – одна из наиболее ответственных и сложных функций управления. Нередко педагог выступает в роли «прокурора», а учащийся - в роли «ответчика». Вспомните, часто ли контроль был и является для вас ситуацией, где вы можете презентовать себя в качестве управленца, продемонстрировать свои способности и результаты собственного труда?

Ознакомьтесь с описанной ниже ситуацией, и дайте ей оценку с позиции адекватности формы и метода проведения контроля.

«Урок географии, 7-ой класс. Учитель называет фамилии детей (шесть человек), которые будут отвечать домашнее задание. Первый из них, по распоряжению учителя, начинает пересказывать содержание параграфа, который был задан на дом. В определенный момент учитель делает сигнал отвечающему ученику в повелительной форме: «Хватит!» (при этом используется резкий жест «указывающий перст») Назначается новый отвечающий, который должен продолжить воспроизведение материала. И так пока не ответят все дети. Если ребенок, на которого указал учитель, не начинает отвечать сразу, то он получает «двойку».

Учитель считает, что такой вид контроля экономичен по времени, держит в «тонусе» всех учащихся, решает проблему накопляемости оценок.

- Каково ваше мнение по поводу такой реализации функции контроля учителем?

Задание 8.

При осуществлении контроля педагоги используют разные формы и виды опроса. Проанализируйте ситуацию, указав а) формы контроля; б) его виды.

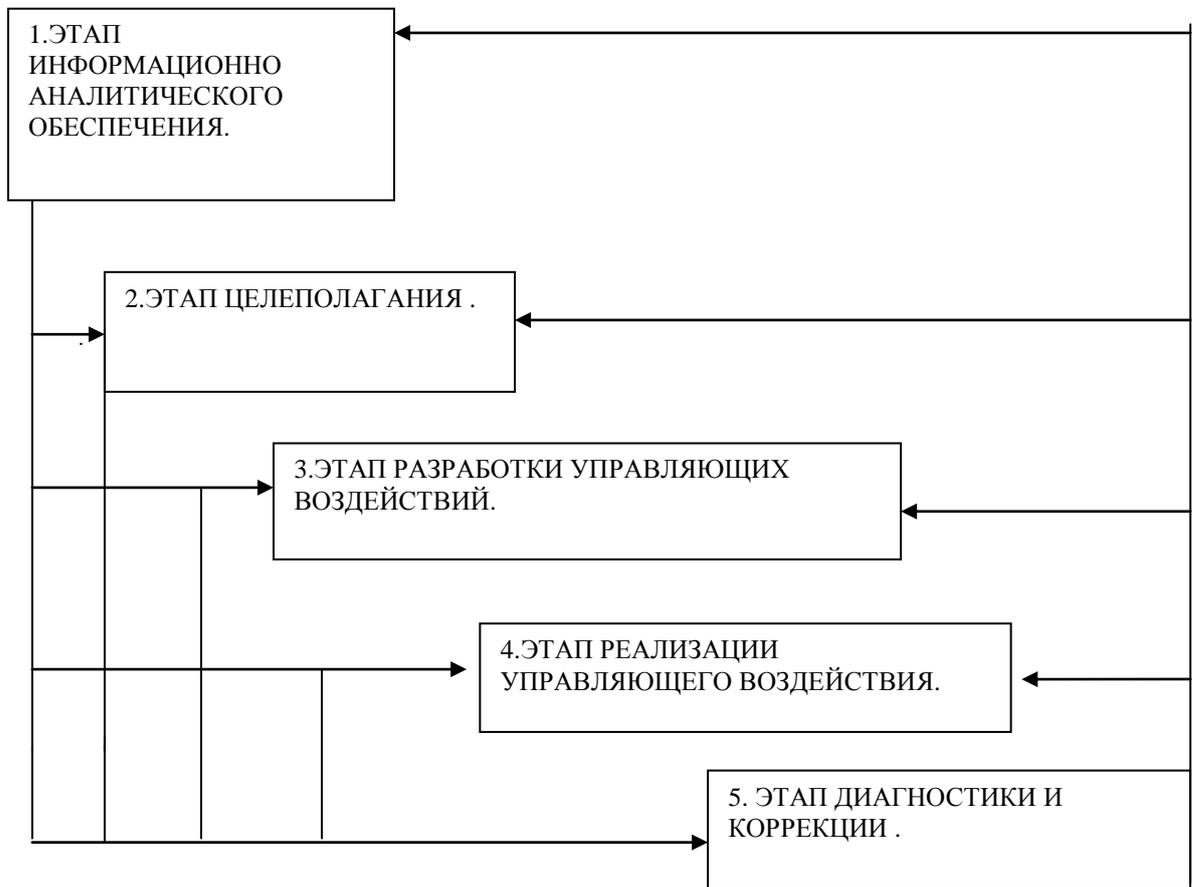
- При каких условиях данный подход будет действенным?

«Три ученика, заранее подготовленные учителем для проведения опроса одноклассников, которые хотели бы ответить на «отлично»,

«хорошо» или на «удовлетворительно», садятся каждый за отдельный стол и приглашают желающих отвечать. Если ученик записался в группу, где он получил «3», он может переместиться в группу более высокого уровня и попытаться счастья там».(В.М.Лизинский. Приемы и формы в учебной деятельности. –М.: Педагогический поиск,2002).

Схема 5.

Структурная схема этапов управленческого цикла.



Абрамова Т.В. Управление аналитической деятельностью педагогического коллектива в образовательном учреждении.- Челябинск, 1996 г.

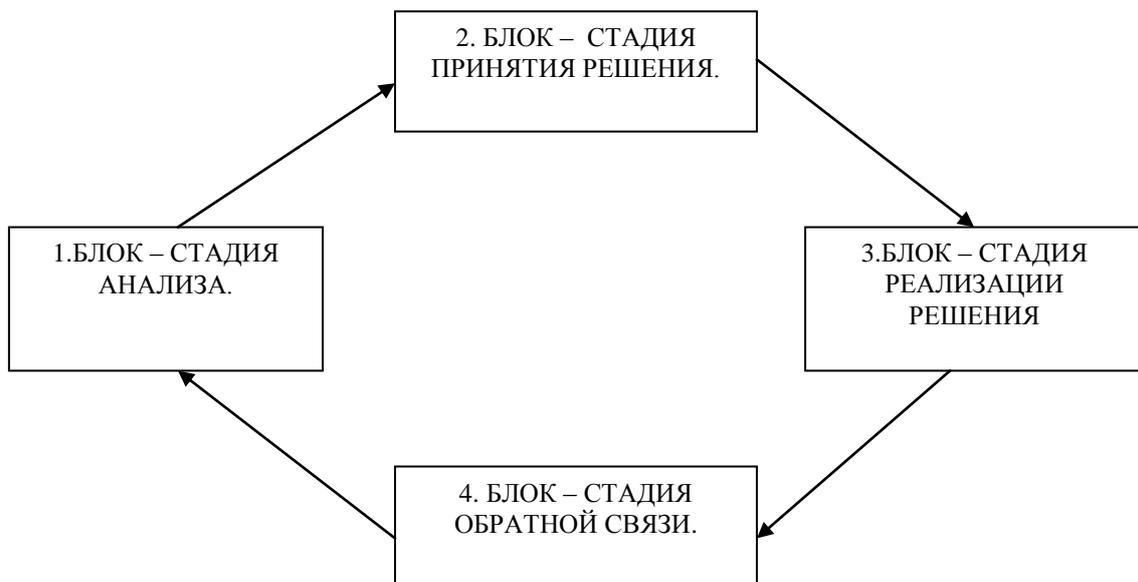
Задание 1.

Сравните различные авторские позиции в рассмотрении технологии управленческой деятельности.

- Какова структура технологии управления?
- Представьте существенные характеристики стадий управления, Прокомментируйте существующие между ними связи. (схема 5,6)

Схема 6.

Структурная схема этапов управленческого цикла.



Канаев Б.И. Система внутришкольного управления. - М.: Изд. Магистр, 1997 г.

Задание 2.

Составьте и начертите структурно-логическую схему, отражающую связи между стадиями и функциями управления. Прокомментируйте факторы влияющие на связь между стадиями управленческой деятельности педагога и реализуемыми им функциями. Докажите, что функции представлены в технологическом цикле управления.

Задание 3.

Функция контроля в деятельности управления предполагает высказывание оценочных суждений как позитивной, так и критических. «Голая» критика поведения знаний, образа жизни школьника бесполезна, если она не содержит в себе преобразующие, конструктивные начала и не передаёт учащемуся личностного, позитивного отношения к нему педагога. Такая критика неизбежно ставит ученика в позицию обороняющегося, бьёт по его самолюбию. Если это случается часто, то критика отрицательно влияет на формирование мнения ученика о себе самом. В общении с детьми элемент критики не должен быть доминирующим, иначе теряется доверительность, дружелюбность отношений, без которых невозможны плодотворное, деловое и межличностное сотрудничество.

- Всегда ли вы придерживаетесь этих правил общения?
- Не преобладают ли у вас критика в общении с детьми над другими видами их оценки?
- Понаблюдайте за собой и выясните, сколько в ваших требованиях содержится запрещающих формулировок, ориентирующих на то, что делать нельзя («нельзя», «прекратить», «не следует» и т.п.).

Задание 4.

Рассмотрите представленные в таблице виды критики. Определите целесообразность их применения в работе с детьми различных возрастных групп, рассмотрите особенности их применения в разных ситуациях из школьной жизни, приведите конкретные примеры.

Таблица 3.

Виды критики

№	Виды критики	Их коммуникативное выражение
1.	Подбадривающая критика	«Ничего, в следующий раз сделаешь лучше. А сейчас – не получилось»
2.	Критика-упрёк	«Ну что же ты? Я на тебя так надеялся!»
3.	Критика-надежда	«Надеюсь, что в следующий раз ты сделаешь это задание лучше»
4.	Критика-удивление	«Как?! Неужели вы ещё не сделали задание? Не ожидала...»
5.	Критика-сожаление	«Я очень сожалею, но должна сказать, что работа выполнена не очень хорошо»
6.	Критика-озабоченность	«Я очень озабочена твоим поведением, потому что времени на выполнение задания у нас мало, и ты не успеваешь сделать рисунок»
7.	Критика-укоризна	«Ну что же вы сделали домик так неаккуратно?»
8.	Критика-смягчение	«Наверное, в том, что произошла ссора виноват не только ты...»
9.	Критика-ирония	«Делали, делали ... и сделали!»
10.	Критика-замечание	«Сделали неверно. В следующий раз посоветуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!»
11.	Критика-похвала	«Задание выполнено хорошо, но ... (и далее указываются недочёты)»
12.	Критика-аналогия	«Когда я была маленькой, то тоже допускала такую ошибку. Эх, и попало мне тогда...»
13.	Критика-требование	«Я требую, чтобы ты прекратил обижать животных»
14.	Критика-вызов	«Раз ты поссорился с ребятами, сам и решай, как выходить из положения»
15.	Критика-обида	«Эх вы! Не ожидала я от вас такого»
16.	Критика-покровительство	«Да! Игра не получилась! Ну, ничего, я вам помогу»
17.	Критика-совет	«Чтобы исправить ошибки, я советую тебе отдохнуть, а потом с новыми силами не спеша приняться за работу»

Раздел третий: Внутришкольное управление

Будущее приведёт к тому, что идеи оптимального управления процессами развития станут характерными для всех областей деятельности, будут руководящими в медицине и в биологии, в экономике и в педагогике.

Ф.Королёв

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ КАК ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА.

Управление школой в современных условиях – сложный процесс, требующий научного подхода .

В книге «Управление современной школой» (Под ред. М.М.Поташника. – М., 1992) дано следующее определение понятия «управление»:

«Целенаправленная деятельность всех субъектов, обеспечивающая становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие школы».

Это определение фиксирует два важных момента: во-первых, всякое управление есть целенаправленная деятельность и, во-вторых, оно отличается от других видов деятельности своим назначением. Но это определение не раскрывает специфики содержания управления как особой деятельности.

Содержательный аспект управления полнее представлен у другого автора (Педагогика. Под ред. П.И.Пидкасистого.- М., 1996).

« Управление школой – это научно-обоснованные действия администрации и педагогов, направленные на рациональное использование времени и сил преподавателей и учащихся в учебно-воспитательном процессе с целью углубленного изучения учебных предметов, нравственного воспитания, подготовки к сознательному выбору профессии и всестороннего развития личности»

У этого же автора есть еще одна трактовка понятия « управление»:

«Управление есть воздействие, основанное на научных принципах и методах и направленное на оптимальную организацию учебно-воспитательного процесса, обеспечивающего наиболее полное соответствие достигнутых результатов с поставленной целью».

Задание 1.

Проанализируйте авторские позиции в рассмотрении дефиниции «управление».

- В чем сущность процесса управления школой?
- Определите субъект внутришкольного управления.
- Что является объектом внутришкольного управления?
- Охарактеризуйте проявление субъект-субъектных отношений во внутришкольном управлении, рассматривая разные уровни управления.

ТЕМА: ШКОЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И КАК УПРАВЛЯЕМАЯ ПОДСИСТЕМА.

Школа отвечает всем требованиям сложной динамической системы. Она характеризуется совокупностью взаимодействующих между собой компонентов, имеет сверхсложную структуру, сложные функциональные связи как внутри системы, так и связи с внешней средой.

Школа как система состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. В состав управляющей подсистемы входят директор и его заместители, в состав управляемой подсистемы входят преподаватели, учащиеся, лаборанты, технические работники.

Ю.А.Конаржевский писал: «Невозможно работать в составе сложной системы, проектировать и развивать ее, управлять ею и быть «свободным» от глубокого знания ее системной сущности».

Ю.А.Конаржевский. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе.- Челябинск.1996.

Задание 2.

- На примере Вашего образовательного учреждения рассмотрите структуру управляющей подсистемы школы, представьте ее структурно-логическую схему.
- Дифференцируйте функционал каждого из субъектов управляющей подсистемы школы.

- Охарактеризуйте проявление основных признаков социальной системы в деятельности Вашего образовательного учреждения.
- Можно ли утверждать, что Ваше образовательное учреждение является не только функционирующей, но и развивающейся системой? Дайте аргументированный ответ

Задание 3.

В наши дни в значительной степени меняются задачи администрации школы как институализованной системы и директора школы как первого руководителя, принимающего на себя всю ответственность за функционирование и развитие школы.

ФАКТОРЫ,

способствующие эффективному выполнению руководителем функций управления .

- Наличие у руководителя управленческих способностей
- Ориентация на реализацию « дерева целей»
- Последовательность руководителя в своих решениях и действиях
- Учет ситуации и выбор адекватного стиля руководства.
- Комплексное использование видов управленческой коммуникации.
- Внимание к личности исполнителя.
- Учет творческих, интеллектуальных возможностей подчиненных.
- Принятие ответственности за работу подчиненных на себя.

- Последовательное принятие на себя ролей аналитика, плановика, организатора и контролера с адекватно выбранным инструментарием методов.

- Оказание поддержки и помощи подчиненным.
- Проведение работы по предотвращению конфликтных ситуаций в коллективе.
- Умение управлять и разрешать конфликты разного вида и разного уровня.
- Выбор в качестве основополагающего принципа управления – принципа децентрализма.

Вопросы:

- Рассмотрите вышеназванные факторы. Приведите примеры из практической деятельности, подтверждающие проявление этих факторов в деятельности руководителей разных уровней.
- Можно ли утверждать, что для руководителя личностные качества являются профессионально значимыми? Ответ обоснуйте.
- На основе анализа указанных факторов, сделайте вывод: каковы слагаемые профессиональной компетентности руководителя педагогического коллектива.

Задание 4.

В последние годы в педагогической науке активно разрабатывается проблема мониторинга. Познакомьтесь с точкой зрения В.М.Лизинского на проведение мониторинга оценок учащихся.

- Представьте собственную аргументированную позицию по данному вопросу.
- Поделитесь опытом: что является предметом для мониторинга в Вашей школе? Как организована эта работа?

«Сейчас модно проводить мониторинг оценок вместо мониторинга знаний. Делается это так: берут результаты контрольных работ или оценки в

журнале, определяют число неуспевающих, успевающих и успевающих выше среднего, затем превращают все это в проценты и , замерив повторно или в течении длительного периода несколько раз, определяют динамику, Кстати, нередко замер становится самоцелью, поскольку за ним не следует углубленный анализ и системные меры коррекции.

И хотя все понимают, что смысла в этих замерах немного, а пользы столько же, это направление цветет на ниве педагогической деятельности. Почему же я считаю эти исследования некорректными? Во-первых, по том, что многие ученики ставят под сомнение справедливость оценок. Во-вторых, потому что при распрекрасных оценках мы можем сплошь и рядом фиксировать либо отсутствие у педагога умения выставлять оценки, доброту и случайность оценочных выборов, либо демонстрацию успешности некоторых уроков, поскольку узнать, что действительно знает, понимает, умеет учащийся в системе, никто толком не может, а при сложившейся практике массового списывания или использования электронных источников это вообще становится достаточно сложным.

Поэтому, на мой взгляд, крайне важно осуществлять мониторинг успешности, исходя из оценки тех понятий, законов, норм, правил, принципов, фактов, событий, процессов, которые учащийся должен представить в той или иной форме в рамках прямого отслеживания и повторного измерения через определенный промежуток времени».

В.М.Лизинский. Приемы и формы в учебной деятельности. – М. Центр «педагогический поиск»,2002.

Задание 5.

Развитие школы невозможно представить себе без личностного и профессионального развития ее персонала. Повышение квалификации

преподавателей - процесс многоаспектный. Важнейшей составной частью этого процесса является методическая работа.

Методическая работа – это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки и передового педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого преподавателя.

Этот комплекс направлен прежде всего на развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а в конечном счете – на повышение качества и эффективности педагогического процесса.

Основные задачи методической работы:

- повышение научно-методического и культурного уровня преподавателей;
- стимулирование их служебной и общественной активности;
- обновление и совершенствование знаний в области педагогики, психологии, методики преподаваемой учебной дисциплины;
- совершенствование педагогического и методического мастерства на основе изучения идей педагогов – новаторов, творчески работающих коллег;
- совершенствование методов и стиля взаимодействия с учащимися на принципах гуманизации, демократизации и гласности;
- совершенствование деятельности по организации и содействию творческой, активной, самостоятельной работы учащихся на занятиях и во внеучебной работе (в технической, спортивной, исследовательской и др. видах деятельности);
- формирование умений и навыков для реализации функций управленческой деятельности;

- приобщение преподавателей к исследовательской работе.

В.П.Симонов.Педагогический менеджмент.-М.:
Педагогическое общ-во России, 1990.

- Какие из перечисленных задач решаются в ходе методической работы в Вашем образовательном учреждении?
- В каких формах организована эта работа? Какие из них , на Ваш взгляд, являются наиболее действенными?
- Разработайте в содержательном и методическом аспекте практико-ориентированный семинар для учителей Вашей школы, где бы изучался частный вопрос общей научной проблемы, над которой работает образовательное учреждение.
- Создайте «копилку педагогического опыта», где будут отражены наиболее интересные педагогические идеи Ваших коллег:
 - 1) по формообразованию учебно-воспитательного процесса;
 - 2) организационные и методические инновации как в рамках урока, так и во внеклассной работе;
 - 3) исследовательские проекты педагогов;
 - 4) творческие работы учащихся и т.п.

Задание 6.

Наряду с возрастанием роли методической работы следует отметить те недостатки, которые имеют место в ее организации. Так, отечественные ученые (М.М.Поташник,В.П.Симонов,Т.И.Шамова и др.) отмечают следующие негативные явления в организации методической работы:

- неконкретность постановки целей и задач;
- заорганизованность, однообразие форм и методов работы;
- недостаточный учет особенностей и возможностей конкретных учебных заведений и педагогов;

- бессистемность;
- невнимание к созданию благоприятных условий для повышения квалификации и мастерства педагогов;
- слабая связь теории и практики в проведении методической работы.

- Разработайте научно-методические рекомендации по устранению названных недостатков.
- Поделитесь положительным опытом, наработанным в Вашем учебном заведении, по работе с молодыми, начинающими свой творческий путь педагогами.
- .Учитывается ли на подготовительном и основном этапе методической работы в Вашей школе принцип: сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении?
- Какую роль в организации и проведении методической работы администрация Вашего образовательного учреждения отводит учителям-практикам?
- Привлекаются ли к методической работе в школе ученые (педагоги и психологи)?

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КУРСА.

Абстрагирование. Абстрагирование – процесс вычленения какого-либо признака объекта, изучаемой системы, отвлечения от остальных. Посредством абстрагирования формируются обобщённые образы педагогической реальности, позволяющие выделить в ней значимые для деятельности связи и отношения объектов, отграничив их от других. Предельный случай абстрагирования – идеализация, в результате которой создаются понятия об идеальных объектах, например в дидактике «идеальный цикл обучения», «идеальный ученик», «содержание образования» и т.д..

Автоматизированная обучающая система (АОС) – комплекс программных и технических средств, предназначенных для автоматизированного диалогового обучения, а также для повышения эффективности труда преподавателя.

Автоматизированная система управления (АСУ) – организационная и технологическая система управления объектами народного хозяйства с помощью вычислительной техники. Используется для управления учебными заведениями.

Авторитарность – характеристика поведения властного человека в отношении окружающих людей. Авторитарный человек оказывает психологическое давление на других людей, не считаясь с их собственными мнениями и чувствами, принуждает их к определенным действиям. Он преимущественно пользуется недемократическими средствами воздействия: приказами, распоряжениями, угрозами, наказаниями. Синонимами А. является автократичность, директивность, властность.

Авторитет – признание, уважение человека со стороны окружающих людей; способность данного человека оказывать влияние на других людей демократическими методами, служить образцом для подражания, источником идей, ценностей норм и социальных форм поведения.

Адаптация – сложный комплекс процессов и действий, направленных на приспособление к условиям среды.

Адаптируемость – способность системы к адаптации, т.е. изменению своих параметров в зависимости от изменений в ней самой или от условий её применения, с целью повышения эффективности системы.

Адекватность – соответствие, тождественность.

Анализ – функция управления, обеспечивающая познание процесса (явления) для его последующего совершенствования.

Анализ и синтез – метод исследования, который позволяет разложить изучаемые педагогикой объекты на единицы, части, затем вновь соединить их в новое целое, даёт возможность рассматривать педагогические процессы и явления в их развитии, устанавливать сложные связи между явлениями, открывать закономерности управления и воспитания, прогнозировать тенденции, охватывать большое количество различных фактов, мысленно проникать в их суть.

Аргументы – истинные исходные суждения, используемые в процессе аргументации для обоснования некоторого тезиса.

Аттестация – определение уровня знаний учащихся, квалификации работников.

Аттестация педагогических кадров образовательных учреждений – оценка педагогических кадров по заранее разработанным критериям в соответствии с их должностными обязанностями.

Базисный учебный план общеобразовательных учреждений – основной государственный нормативный документ, выступающий как элемент государственных образовательных стандартов.

Гуманизм – совокупность взглядов, основанных на признании человека высшей ценностью, учение, защищающее достоинства и права человека, свободу и всестороннее развитие личности.

Деятельность – специфически человеческая форма отношения к окружающему миру, содержание которой составляет целесообразное его изменение и преобразование.

Дополнительное образование - образование, основной задачей которого (в рамках каждого уровня профессионального образования) является непрерывное повышение квалификации рабочего, служащего, специалиста в связи с постоянным повышением образовательных стандартов. Дополнительные или превышающие базовый уровень услуги выходят за пределы обязательного базового образования. Эти услуги могут осуществляться за счет бюджетных средств, на средства

родителей, спонсоров. Сеть дополнительного образования включает дома творчества, станции юных техников, натуралистов, туристов, ДЮСШ и др.

Дополнительные образовательные услуги – платные образовательные услуги населению, предприятиям, учреждениям, организациям, такие, как обучение по дополнительным образовательным программам, преподавание специальных курсов и циклов дисциплин; репетиторство, занятия с учащимися углубленным изучением предметов и другие услуги за рамки образовательных программ и государственных образовательных стандартов.

Дошкольные образовательные учреждения – тип образовательных учреждений, реализующих образовательную программу дошкольного воспитания.

Закон РФ «об образовании» - основополагающий документ, определяющий политику государства в области образования. Принят 10 июля 1992 года № 3267-1.

Закономерность – объективно существующие, устойчивые, повторяющиеся и наиболее существенные связи между явлениями.

Инициатива – самостоятельное проявление человеком активности в общении или в совместной деятельности с людьми.

Институт управления образования РАО – создан в 1992 г. Ведёт разработку методологии и методов планирования развития образования, проработку вариантов стратегии развития российской системы образования, изучения факторов эффективности управления образованием, теоретических основ и методов проектирования систем управления. В научных исследованиях института предусмотрен анализ и обобщение экономических новаций в образовании, разработка научных основ социологии образования.

Канал коммуникации – часть информационной системы, которая связывает между собой источник и приёмник сообщений.

Компетентность – характеристика человека, выражающаяся в наличии у него знаний, умений и навыков, достаточных для решения какой-либо проблемы, занятий тем или иным видом деятельности.

Комплексный подход – подход к организации практики управления обучения и воспитания, рассматривающий эту практику с позиций целостности и системности.

Контроль – функция управления, обеспечивающая руководителя, оперативной информацией о качестве функционирования педагогической системы.

Лицей – общеобразовательное учебное заведение с углубленным изучением дисциплин по определенному профилю. В отличие от широкого гуманитарного гимназического это образование с более узкой дифференциацией, например лицей технико-математический, биолого-технический, как и гимназия, может существовать в 2 вариантах: как школа 2 – й и 3 – й ступеней или как школа старшеклассников, включающая старшее звено с трехгодичным сроком обучения (10).

Лицензирование образовательного учреждения – выдача лицензии на право ведения образовательной деятельности государственным органом управления образованием или по его поручению местным (муниципальным) органом управления образованием по месту нахождения образовательного учреждения на основании заключения экспертной комиссии.

Моделирование – теоретический метод исследования процессов и состояний при помощи их реальных (физических) или идеальных, прежде всего математических, моделей. В процессе научного познания модель заменяет оригинал: изучение модели даёт информацию об оригинале. Наличие отношения частичного подобия (гомоморфизм) позволяет использовать модель в качестве заместителя или представителя изучаемой системы.

Мониторинг – непрерывное, длительное наблюдение за состоянием среды и управление им путем своевременного информирования людей о возможном наступлении неблагоприятных, критических или недопустимых ситуаций.

Муниципальные образовательные учреждения – учреждения, осуществляющие образовательный процесс на субсидии муниципалитета (муниципальная аккредитация).

Нововведение (инновация) - комплексный процесс создания, распространения, внедрения и использования нового практического

средства, метода, концепции и т.д. – новшества для удовлетворения человеческих потребностей.

Образовательные учреждения – учреждения, осуществляющие образовательный процесс, т.е. реализующие одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающие содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. По своим организационно-правовым формам образовательные учреждения могут быть государственными, муниципальными, негосударственными (частными, общественных и религиозных организаций).

Образовательные учреждения элитарного типа – образовательные учреждения для детей, подростков и молодых людей, проявивших выдающиеся способности и прошедших специальный отбор в эти учреждения.

Образовательный процесс – целенаправленный и организованный процесс получения знаний, умений, навыков в соответствии с целями и задачами образования, развития личности.

Образовательный стандарт – эталонный уровень образования, необходимый для данного общества в определенный исторический отрезок времени.

Образовательный ценз – определенный уровень образования, достижение и подтверждение которого удостоверяется соответствующим документом.

Обратная связь – понятие, означающее воздействие результатов функционирования к.-л. системы (объекта) на характер этого функционирования.

Операция – однородная логически неделимая часть технологического процесса, направленная на решение определенной задачи в рамках конкретной процедуры.

Педагогический консилиум – разновидность экспертной оценки, полученной на основе коллективного обсуждения результатов изучения воспитанности школьников по определенной программе и по единым признакам. Позволяет выявить причины возможных отклонений в сформированности тех или иных сторон личности, а также получить коллективное мнение о средствах преодоления обнаруженных недостатков.

Педагогический процесс – целенаправленно организованная в рамках определенной системы совместная деятельность педагогов и воспитуемых, посредством которой последним передается общественно – значимый опыт жизнедеятельности, соответствующий тому или иному уровню или виду образования.

Приём – деталь метода, частное понятие по отношению к понятию «метод».

Принцип – исходное положение, отражающее определенную закономерность.

Процедура – набор действий, с помощью определенного порядка которых осуществляется тот или иной основной процесс (его фаза, этап, стадия), выражающая суть конкретной технологии.

Руководство – управление, ограниченное рамками должностных полномочий.

Руководитель – должностная характеристика управленца.

Санкции – средства воздействия, в основном отрицательные, которые отдельные люди, социальные группы и общество используют для того, чтобы определенным образом влиять на поведение людей. С. могут быть положительными, стимулирующими соответствующие формы поведения, и отрицательными, препятствующими им.

Система – целеустремлённая целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой.

Системность – отличительная особенность сложноорганизованных объектов (систем) природной и социальной действительности, выражающаяся в наличии у таких объектов интегральных свойств и качеств, отсутствующих у их элементов.

Система образования – совокупность системы преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности; сети реализующих их образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов; системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений и предприятий.

Системный анализ – анализ какого-либо объекта или процесса, выполненный на основе системного подхода.

Системный подход – метод, применяемый к анализу объектов, имеющих множество взаимосвязанных элементов, объединенных общностью функций и цели, единством управления и функционирования. Системный подход применяется к тем явлениям, которые относятся к категории системы.

Состав – некое множество, набор элементов, подсистем, образующих некое целое.

Специализированные общеобразовательные учреждения – общеобразовательные школы и интернаты для детей глухих, слабослышащих, слепых, слабовидящих, с нарушением речи, двигательной сферы, умственно отсталых, для детей с задержкой психического развития.

Стандарт общего среднего образования – документ, устанавливающий комплекс норм и требований к структуре, содержанию и уровню образования учащихся.

Структура – способ связи элементов, сущность их отношений между собой;
– совокупность устойчивых отношений и связей между элементами системы, определяющих её строение и качественное своеобразие.

Субординация – соподчинение людей; их практические действия, учитывающие правила деловых и личных взаимоотношений, сложившиеся в соответствующей социальной системе.

Субъект – человек, проявляющий активность в деятельности и общении с другими людьми.

Такт педагогический – соблюдение преподавателем чувства меры в общении с учащимися, слушателями, умение найти правильный подход к ним в процессе учебы и вне учебы.

Техника педагогическая – элемент профессионального мастерства управленца, включающий характеристики психо-физической готовности учителя и разнообразные эмпирически выведенные умения педагога по организации взаимодействия с учащимися.

Технология – система последовательных действий, обеспечивающая в определённых условиях конкретный гарантированный результат.

Толерантность – терпимость, снисходительность человека к кому-либо или чему-либо; способность длительное время переносить какие-либо неприятности.

Управленческое общение – это профессиональное общение педагога с учащимися в рамках педагогического процесса, осуществляемое с целью организации и регулирования продуктивной учебно-познавательной и воспитательной работы, призванной формировать позитивные ориентации и установки субъектов.

Управленец – профессионал в области управления.

Управлять – обеспечивать средствами взаимодействия все составляющие системы в целях её качественного функционирования и развития;
- противостоять энтропии системных образований.

Функция – зависимость, которая наблюдается между различными социальными процессами в рамках данной общественной системы, при которой изменения в одной её части оказываются производными от изменений в другой.

Целесообразность – разумность, соответствие чего-либо поставленной цели, его обоснованность.

Эксперт – специалист в определенной области, компетентный в решении данной задачи, проблемы. Для педагогической экспертизы в качестве кандидатов в эксперты могут привлекаться ученые, учителя, преподаватели вузов и средних специальных учебных заведений, методисты.

Экспертная оценка – экспертное суждение, выраженное в количественной и качественной форме (лучше, хуже, больше, меньше и т.п.). Возможны индивидуальные, групповые и коллективные экспертные оценки.

Экстернат – самостоятельное, в том числе ускоренное, освоение общеобразовательных программ по отдельным предметам, классам, курсам основного общего и среднего (полного) общего образования с последующей аттестацией в государственных, муниципальных общеобразовательных учреждениях.

Элемент – наименьшая составная единица системы, имеющая в её границах относительный предел делимости, осуществляющая в ней (системе)

определённые функции и способная к взаимодействию с другими элементами.

Энтропия – это свойство социальной системы, заключающееся в стремлении элементов системы к рассредоточению, неупорядоченности.

Этика – философская наука, объектом которой является мораль. Для обозначения учения о нравственности термин «Этика» был введён Аристотелем.

Эффективность – степень соизмерения результатов с затратами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ КУРСА.

1. Закон РФ « Об образовании». Права и обязанности учителя.
2. Закон РФ « Об образовании». Права и обязанности учащихся их родителей.
3. Закон РФ « Об образовании». Устав школы как основной документ, регламентирующий жизнедеятельность образовательного учреждения.
4. Стили руководства и их проявление в деятельности современного педагога.
5. Компоненты деятельности управления, их сущностные характеристики.
6. Принципы управления в деятельности современной школы.
7. Информационное обеспечение и его роль в управленческой деятельности учителя.
8. Проверка и оценка знаний, умений и навыков как реализация функции контроля в управлении.
9. Управление как обязательный компонент любой социальной системы.
10. Учитель и деятельность управление.
11. Сущность и значение понятия «система». Основные признаки социальных систем.
12. Образование как социальное явление. Система образовательных учреждений России.
13. Педагогическая деятельность и образование. Структура педагогической деятельности.
14. педагогический процесс как объект управления и как социальная система.
15. Стадия анализа. Особенности системного анализа как стратегического метода аналитической деятельности педагога.

16. Прямая и обратная связь в управлении. Факторы, влияющие на качество прямой и обратной связи.
17. Технология и методика. Технологическая основа управления.
18. Триединство обучения , воспитания и развития в педагогическом процессе как объекте управления.
19. Функции целеполагания и планирования, их сущность и значение. Требования к формулированию целей.
20. Сущность и значение функции контроль и учет в управлении. Принципы организации педагогического контроля.
21. Методы контроля, их применение в курсе преподавания...
22. Функции управленческого цикла, логика их взаимодействия.
23. Стадия реализации решения и ее сущностные характеристики.
24. Функция организации и регулирования деятельности учащихся. Методы организации и регулирования поведения и деятельности субъектов педагогического управления.
25. Уровни взаимодействия субъектов педагогического управления.
26. Концептуальная модель профессиональной компетентности руководителя.
27. Личностные и профессиональные качества учителя как ведущего субъекта педагогического управления.
28. Виды управленческой коммуникации.
29. Психологические барьеры в управленческой деятельности учителя.
30. Коммуникативные барьеры как предпосылки непродуктивного управления.
31. Дифференцированный подход в управленческой деятельности учителя.
32. Продуктивная модель коммуникативной деятельности педагога как управленца – модель активного взаимодействия «Союз».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Проблемы современной школы как социального института носят не только экономический и социальный характер, но и мировоззренческий, т.к. имеет место смена образовательной парадигмы, которая связана с изменением позиции современного педагога как ведущего субъекта педагогического процесса: осуществляется переход с позиции учителя-«транслятора», когда во главу угла ставились лишь знания, умения и навыки, освоенные учащимися, на позицию учителя-«организатора», призванного инициировать познавательную активность ребенка, создать условия в рамках педагогического процесса для самореализации личности ученика.

Важнейшие задачи, стоящие в связи с этим перед современной школой таковы:

- сделать ученика заинтересованным субъектом педагогического процесса, активным соучастником педагога в его проектировании, осуществлении, непрерывном совершенствовании;
- формировать у ученика позицию активного субъекта учения, начиная от процесса целеполагания и заканчивая оценкой результатов деятельности.

К решению этих серьезных задач должен быть как теоретически, так и практически готов выпускник педагогического ВУЗа. Содержание и характер педагогических знаний и умений получаемых студентами при изучении педагогического менеджмента должны обеспечить качественную подготовку будущего специалиста как управленца, организатора педагогического процесса. Задания, представленные в этом учебном пособии, отчасти помогают решить проблему формирования профессионально значимых управленческих умений.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.

1. Абдуллина О.А. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования.-М.,1990.
2. Адаптивная школа: научно-методический сборник / Под ред.А.В.Гаврилина.-Владимир, 1997.
3. Амонашвили Ш. Размышления о гуманной педагогике.-М.,1995.
4. Амонашвили Ш.А. Единство цели. – М.: Просвещение, 1987.
5. Аттестация образовательных учреждений: вопросы и ответы /Сост.: Л.И.Фишман, В.Н.Чупин.-Самара, 1997.
6. Аттестация школы: документы, технологии, тесты.-М.,1997.
7. Ахметжанова Г.В. Технология формирования устойчивого интереса к педагогической деятельности. – Тольятти, 2000.
8. Бабанский Ю.К. Избранные педагогические труды /Сост. М.Ю.Бабанский.- М.,1989.
9. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М., 1994.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 1998.
11. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. /Под ред.Т.И.Шамовой.-М.,1991.
12. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций. /Под ред. Н.В.Горбуновой. – М., 1995.
13. Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории.- М.,1997.
14. Гаврилин А.В.Развитие отечественных гуманистических воспитательных систем. – Владимир, 1998.
15. Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: основы управления. – Белгород, 1997.
16. Канаев Б.И. Система внутришкольного управления. – М., 1997.

17. Капустин Н.П. Адаптивная образовательная система школы. Теория и практика: Монография. – М.: Педагогическое общество России, 2002
- Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – Псков, 1993.
18. Конаржевский Ю.А. Система. Анализ. Урок.- Псков, 1996.
19. Кугель С.А., Лысова М.Ю. Профессиональный рост преподавателей ВУЗов: проблемы исследования и управления. Сан-Петербург, 1994.
20. Лизинский В.М. Диагностико-аналитические процедуры и активно-игровые формы в управлении школой. – М., 1996.
21. Лизинский В.М. Приемы и формы в учебной деятельности. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2002.
22. Луценко Л.И. Управление современной школой: Учеб. Пособие. – Тула, 1994.
23. Майоров А.Н. Тесты школьных достижений: конструирование, проведение, использование.- СПб.,1997.
24. Мижериков В.А., Ермоленко М.Н. Введение в педагогическую профессию. Учебное пособие, М., 1999.
25. Некоторые вопросы технологии управления школой. /Под ред. Курак Е.А., Самара, 1996.
26. Огарев Г. 25 законов управления людьми. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
27. Панасюк В.П. Научные основы проектирования педагогических систем внутришкольного управления качеством образовательного процесса. – М-СПб.: ИЦ проблем качества подготовки специалистов,1997.
28. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических вузов (под различными редакциями последних лет: Пидкасистого П.И. – 1995, Подласого И.П. – 1996, Андреева В.И. – 1996, Сластенина В.А., Исаева И.Ф., Мищенко А.И., Шиянова Е.Н. – 1997 и др.).

29. Пидкасистый П.И., Портнов М.Л. Искусство преподавания. Первая книга учителя. – М.: Изд-во “Российское педагогическое агентство”, 1998.
30. Проблемы гуманизации. Новое осмысление старых проблем. Тезаурус./Под ред. Ю.Н. Кулюткина. – СПб, 1997.
31. Рогов Е.И. Личность учителя: теория и практика. – Ростов-на-Дону, 1996.
32. Самыкин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов-на-Дону, 1997.
33. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Учебное пособие. - М., 1997.
34. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Учебное пособие. - М., 1999.
35. Скок Г.Б. Как проанализировать собственную педагогическую деятельность. Учебное пособие. М., 2001.
36. Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать. – М.: «Академия», 1996.
37. Станкин М.И. Профессиональные способности педагога. Акмеология воспитания и обучения. – М.: Изд. «Флинта», 1998.
38. Субетто А.И. Системологические основы образовательных систем. М. : ИЦ проблем качества подготовки специалистов, 1999.
39. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. – М., 1997.
40. Третьяков П.И., Сенновский И.Б. Технология модульного обучения в школе: Практико-ориентированная монография - М., 1997.
41. Управление воспитательной системой школы: проблемы и решения /Под ред. В.А.Караковского, Л.И.Новиковой, Н.Л.Селивановой, Е.И.Соколовой. – М.: Педагогическое общество России, 1999.
42. Управление развитием школы /Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева.- М., 1995.
43. Фишман Л.И. Теоретические основы управления образовательным учреждением: Учебное пособие. – Самара, 1994.
44. Фишман Л.И. Логика управления школой. Учебное пособие. – Самара, 1996.

45. Чернова Ю.К., Щипанов В.В. Качество, культура, образование: Терминологический словарь. – Тольятти : Изд-во ТолПИ, 2000.
46. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990.
47. Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой. –М.: АПП ЦИТП, 1992.
48. Шамова Т.И. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. – М.: Педагогика, 1991.
49. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Управление образовательным процессом в адаптивной школе. – М.: Центр "Педагогический поиск", 2001.
50. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Рогачева Н.А. Управление адаптивной школой: проблемы и перспективы. – Архангельск, 1995.
51. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами.– М.: Изд.центр "Академия", 2002
52. Щедровицкий Г.П.. Очерки по философии образования. - М., 1993.
53. Щедровицкий Г.П. Педагогика и логика. – М.: « Касталь»,1992.
54. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999.
55. Щипанов В.В. Основы управления качеством образования. – Тольятти: Изд-во Фонда «Развитие через образование», 1998
56. Якунин В.А. Обучение как процесс управления. – Л., 1988.

СОДЕРЖАНИЕ.

Вместо предисловия.	3с.
Раздел 1. Основы управления современной школой.	8с.
<i>Тема: Закон РФ «Об образовании»</i>	9с.
<i>Тема: Профессиональная педагогическая деятельность -сущность управления с позиции учителя.</i>	15с.
Раздел 2. Теория и практика управления педагогическими системами.	29с.
<i>Тема: Современные парадигмы образования.</i>	29с.
<i>Тема: Управление педагогическими системами как технологический процесс.</i>	39с.
<i>Тема: Средства управления педагогическим процессом.</i>	49с.
Раздел 3. Внутришкольное управление.	66с.
<i>Тема: Управление школой как педагогическая проблема.</i>	66с.
<i>Тема: Школа как объект управления и как управляемая система</i>	67с.
Основные понятия курса.	74с.
Контрольные вопросы курса.	84с.
Заключение.	86с.
Литература.	87с.