

Основная цель настоящей рабочей программы – улучшение организации учебной аудиторной и самостоятельной работы студентов, будущих учителей, на основе осознания личностной значимости профессиональной ценности приобретаемых знаний и умений по дисциплине «Педагогический менеджмент». Рабочая программа по дисциплине "Педагогический менеджмент" может быть успешно реализована в процессе подготовки бакалавров педагогического образования.

Дисциплина "Педагогический менеджмент"

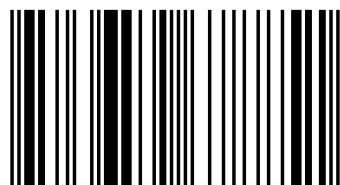


Светлана Юдакова

Рабочая программа дисциплины "Педагогический менеджмент"



Светлана Владимировна Юдакова - кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и методики технологического образования Владимирского государственного университета им. А.Г. и Н. Г. Столетовых. Область профессиональных интересов: профессионально-педагогическое самообразование, технологии активного обучения, педагогический менеджмент.



978-3-659-67885-1

Юдакова

LAP
LAMBERT
Academic Publishing

Светлана Юдакова

**Рабочая программа дисциплины "Педагогический
менеджмент"**

Светлана Юдакова

**Рабочая программа дисциплины
"Педагогический менеджмент"**

LAP LAMBERT Academic Publishing

Impressum / Выходные данные

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland / Германия

Email / электронная почта: info@lap-publishing.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

ISBN: 978-3-659-67885-1

Copyright / АВТОРСКОЕ ПРАВО © 2015 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2015

Содержание

Пояснительная записка.....	2
Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования.....	4
Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплин.....	4
Структура и содержание дисциплины.....	7
Образовательные технологии.....	12
Семинарские занятия.....	14
Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам усвоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.....	84
Задания для самостоятельной работы студентов	116
Информационное обеспечение дисциплины.....	126

Пояснительная записка

Происходящие в современном мире изменения экономических отношений, государственно-политического устройства, общественного сознания, ценностей и ориентаций требуют переосмысления и переоценки управленческого опыта, в том числе на основе изучения, анализа, оценки мирового управленческого опыта и адаптации его к условиям нашей страны. Этот мировой опыт управления на уровне организации (школы, завода, фирмы, компании и др.) выражается в общем понятии «менеджмент».

Менеджмент рассматривается в теории управления как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Педагогический менеджмент как это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. Образовательный процесс - совокупность трех составляющих: учебно-воспитательного, учебно-познавательного и самообразовательного процессов. Педагогический менеджмент как теория, методика и технология управления образовательным процессом имеет свою специфику и присущие только ему закономерности, которые выражаются в своеобразии предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера.

Низкая эффективность управленческого процесса в учебных заведениях связана, в частности, с разработкой и использованием рекомендаций конъюнктурного характера, надуманных форм и структур. Это приводит к серьезным противоречиям между субъектами образовательного процесса, между целями и способами деятельности и, как следствие, к несоответствию результата поставленным целям.

Деятельность менеджеров учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов должна быть направлена на преодоление противоречий между формализмом и творчеством в каждом управленческом акте.

В связи с этим необходимо в годы обучения в вузе у будущих педагогов сформировать ясное и осмысленное представление о педагогическом менедж-

менте как деятельностной системе, об областях его применения; сформировать понимание того, что успешно управлять собой и человеком в организации возможно только на основе познания идей и опыта педагогического менеджмента.

Таким образом, цель изучения дисциплины «Педагогический менеджмент» – подготовка бакалавров по направлению 050100.62 «Педагогическое образование» к реализации педагогического менеджмента в общеобразовательных учреждениях.

Курс рассчитан на 108 ч. (из них: 18ч. – лекции, 18 ч. – семинары, 72 ч. – самостоятельная работа).

В процессе лекционных занятий рекомендуется использовать следующие методы обучения: диалоговые лекции (совместная работа двух преподавателей); совместная лекция «преподаватель – студент»; аудиовизуальные методы обучения; игровые методы; лекции с элементами проблемного изложения; исследование ситуационных задач.

Практические занятия направлены на осмысление ограничений в педагогическом менеджменте и выявление путей их преодоления. Все педагогические менеджеры владеют определенными возможностями развивать и повышать эффективность своей работы, но по причинам явным или определяемым интуитивно, их способности остаются нереализованными. Именно их определяют как ограничения. Концепция ограничений полно исследована и систематизирована английскими консультантами по управлению Майком Вудкоком и Дэйвом Френсисом в работе «Раскрепощенный менеджер». Разработка семинарских занятий по педагогическому менеджменту основывается на методических рекомендациях, предлагаемых авторами Крыжко В.В. и Е.М. Павлютенковым в научно-методическом пособии «Психология в практике менеджера образования (2001г.).

В настоящей программе сосредотачивается внимание на факторах, мешающих реализации личных возможностей. Концепция ограничений представляет управлению четкий и всесторонний способ проверки имеющейся в наличии способности поиска реальных путей развития личных и профессионально

важных качеств. Поэтому темы семинаров курса «Педагогический менеджмент» посвящены наиболее актуальным для педагогов и руководителей ограничением.

Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Дисциплина «Педагогический менеджмент» относится к «Профессиональному циклу» ОПП по направлению 050100 – «Педагогическое образование», является логическим продолжением педагогики, базируется на знаниях психологии и в содержательном плане взаимосвязана со всеми дисциплинами профессионального цикла. Предполагается, что у студентов сформирована мотивация к педагогической деятельности, которую необходимо поддерживать и укреплять. Студенты обладают систематизированными представлениями о педагогической деятельности, педагогических специальностях, педагогическом образовании в целом, знакомы с квалификационными характеристиками современного педагога, со структурой педагогической науки, ее основными категориями, с особенностями взаимосвязи педагогики с другими науками. Студенты владеют знаниями об основных педагогических течениях и концепциях, генезисе образовательных учреждений в России и в мире, имеют подготовку в области формирования гуманистических педагогических систем.

Усвоение дисциплины способствует эффективному изучению методики обучения и воспитания, методики профессионального самоопределения, профессионально-педагогического самообразования, успешному прохождению педагогических практик, выполнению курсовых работ по методике обучения и воспитания и выпускной квалификационной работы.

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих *компетенций*:

владение культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения);

способность понимать значение культуры как формы человеческого существования и руководствоваться в своей деятельности принципами толерантности, диалога и сотрудничества;

способность логически верно излагать устную и письменную речь;

способность взаимодействовать с коллегами, уметь работать в коллективе;

способность использовать навыки публичной речи, ведения дискуссий и полемики;

способность осознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности;

способностью использовать систематизированные теоретические и практические знания гуманитарных, социальных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач;

способностью к подготовке и редактированию текстов профессионального и социально значимого содержания;

способность реализовывать учебные программы базовых и элективных курсов в различных образовательных учреждениях;

готовностью применять современные методики и технологии, методы диагностирования достижений обучающихся для обеспечения качества учебно-воспитательного процесса;

способность применять современные методы диагностики достижения обучающихся и воспитанников, осуществлять педагогическое сопровождение процессов социализации и профессионального самоопределения обучающихся, подготовки их к сознательному выбору профессии;

способностью организовывать сотрудничество обучающихся, поддерживать активность и инициативность, самостоятельность обучающихся, их творческие способности;

готовностью использовать систематизированные теоретические и практические знания для определения и решения исследовательских задач в области образования;

способностью разрабатывать современные педагогические технологии с учетом особенностей образовательного процесса, задач воспитания и развития личности;

способностью использовать в учебно-воспитательной деятельности основные методы научного исследования.

В результате изучения курса студент должен:

знать значение понятия «педагогический менеджмент» и место педагогического менеджмента в образовательном процессе; содержание деятельности и модель качеств руководителя образовательного учреждения; функции, принципы и методы педагогического менеджмента, факторы эффективности педагогического менеджмента, историю развития концепций менеджмента в образовании; ценностные основы профессиональной деятельности в сфере; тенденции развития мирового историко-педагогического процесса, особенности современного этапа развития образования в мире; способы профессионального самопознания и саморазвития;

уметь: осуществлять профессионально-педагогическую деятельность на основе человекоцентристского подхода и принципах научной организации труда; применять различные стили взаимодействия согласно требованиям ситуации, включаться в методическую работу образовательного учреждения, анализировать и оценивать эффективность учебных занятий, используя современные методики оценки качества обучения, применять методы работы над собой по преодолению ограничений педагогического менеджмента, системно анализировать и выбирать образовательные концепции; использовать методы педагогической диагностики для решения различных профессиональных задач; учитывать различные контексты (социальные, культурные, национальные), в которых протекают процессы обучения, воспитания и социализации; проектировать образовательный процесс с использованием современных технологий; создавать педа-

гогически целесообразную и образовательную среду; участвовать в общественно-профессиональных дискуссиях; использовать теоретические знания для генерации новых идей в области развития образования;

владеть способностью разрабатывать современные педагогические технологии с учетом особенностей образовательного процесса, задач воспитания и развития личности; способами взаимодействия с другими субъектами в образовании; различными средствами коммуникации в профессиональной педагогической деятельности; способами установления контактов и поддержания взаимодействия с субъектами образовательного процесса в условиях поликультурной образовательной среды; способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды образовательного учреждения, региона, области, страны.

Приобретенные при изучении педагогического менеджмента теоретические знания и практические навыки, должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать реальные управленческие задачи, выявлять причины низкой результативности учебно-воспитательной, учебно-познавательной и самообразовательной деятельности.

Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость курса составляет 3 зачетные единицы, 108 ч.

№	Тема дисциплины	Лекции (ч.)	Семинары (ч.)	Самостоятельная работа (ч.)	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
1	Характеристики основных системообразующих элементов педагогического менеджмента	2		9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
2	Цели и задачи, принципы и функции педагогического менеджмента. Методы, факторы педагогического менеджмента.	4		9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
3	Деятельность субъектов	2		9	Собеседование по

	педагогического менеджмента. Методическая работа в образовательных учреждениях				результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
4	История развития концепций менеджмента в образовании	2		9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
Текущий контроль					Рейтинг-контроль №1
5	Человекоцентристский подход в управлении школой. Стиль взаимодействия субъектов педагогического менеджмента	2		9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
6	Менеджмент в профессиональной деятельности учителя. Анализ и оценка эффективности учебных занятий	4		9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
7	Научная организация труда: понятие, основные элементы, принципы. Научно-исследовательская работа в образовательных учреждениях. Оценка качества обучения в современной школе	2		9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
8	Ограничения в педагогическом менеджменте и пути их преодоления		18	9	Собеседование по результатам выполнения заданий для самостоятельной работы
Текущий контроль					Рейтинг-контроль №2
Текущий контроль					Рейтинг-контроль №3
Итого:		18	18	72	
Промежуточная аттестация					Зачет

Тема 1. Характеристики основных системообразующих элементов педагогического менеджмента

Образовательный процесс. Менеджер учебно-познавательного процесса. Менеджер учебно-воспитательного процесса. Мониторинг образовательного процесса. Структура ПМ: цель, субъект, объект, содержание, способы.

Тема 2. Цели и задачи, принципы и функции педагогического менеджмента. Методы, факторы педагогического менеджмента

Цель деятельности. Цель учебных занятий. Цель посещения занятий. Цели воспитания. Задачи руководителя: подбор, оценка и расстановка кадров; переподготовка, повышение квалификации, организация непрерывного образования; оценка (текущая, периодическая) персонала; совершенствование структуры коллектива. Задачи педагогического менеджмента: содержание и результативность. Принципы педагогического менеджмента: гуманизация, оптимальность, целенаправленность, кооперация и разделение труда, принцип функционального подхода, комплексность, системное самосовершенствование. Делегирование полномочий.

Понятие «функции педагогического менеджмента». Планирование. Требования к управленческому решению. План работы на учебный год. Планирование учебных занятий. Организация выполнения управленческого решения. Мотивация. Контроль. Методы контроля. Роли руководителя в управлении.

Тема 3. Деятельность субъектов педагогического менеджмента. Методическая работа в образовательных учреждениях

Методы управления. Экономические методы. Организационно-распорядительские методы. Психолого-педагогические методы. Методы общественного воздействия. Уровни реализации методов педагогического менеджмента: личностный, групповой, социальный. Понятие «методическая работа». Цели методической работы. Основные задачи методической работы. Принципы методической работы: научность, коллективность, учет индивидуальных особенностей, конкретность и актуальность. Содержание методической работы. Формы методической работы. Структура методической работы. Примерная тематика вопросов, рассматриваемых на заседаниях методических объединений.

Тема 4. История развития концепций менеджмента в образовании

Типы менеджмента: американский, японский, западноевропейский. Подходы теории менеджмента: научного управления, административный, с позиции человеческих отношений, поведенческий, с позиции количественных мето-

дов, процессный, системный, ситуативный. Основные характеристики школы научного управления Ф. Тейлора, школы административного управления А.Файоля, школы человеческих отношений Э.Мэйо, А. Маслоу, двухфакторной модели Ф.Герцберга. Теория ожиданий Врума. Количественный подход Портера-Лоулера. Теория Д.Мак Клеелланда. Сравнительная характеристика концепций менеджмента США и Японии. Основные характеристики менеджмента американцев, японцев, французов, немцев. Теория человеческих отношений Д.Мак-Грегора.

Тема 5. Человекоцентристский подход в управлении школой. Стилль взаимодействия субъектов педагогического менеджмента

Основные направления педагогического менеджмента. Влияние теорий Д.Мак-Грегора, Р. Лайкерта, Фидлера на объективные предпосылки использования менеджмента в управлении российской школой. Требования человекоцентристского подхода общего менеджмента: уважение, доверие, обеспечение успеха (содержание и методы реализации). Коммуникативный компонент педагогического менеджмента. Авторитарный, демократический и либеральный стили взаимодействия субъектов педагогического менеджмента, их характеристики (формальная и содержательная стороны).

Тема 6. Менеджмент в профессиограмме учителя. Анализ и оценка эффективности учебных занятий

Цель менеджмента в образовании. Профессиограмма. Требование к личности учителя. Главное направление в работе учителя. Основные направления менеджмента в деятельности учителя: совершенствование учебных программ, процесса обучения; коммуникация, информированность, знание результатов новейших достижений психолого-педагогической науки в области технологий обучения и воспитания; повышение профессионализма, общей культуры. Составляющие компоненты педагогического менеджмента. Цикл менеджмента. Сравнительная характеристика деятельности менеджера и учителя: по целям, по основным задачам, по объекту деятельности, по профессиональным умениям. Наиболее важные качества руководителя с точки зрения объектов (вторых

субъектов) управления. Наиболее значимые способности руководителя. Качества способного организатора (по Л.И. Уманскому). Организаторская интуиция, способность к риску, целесообразность риска в педагогическом менеджменте. Притязания руководителя. Эмпатия в деятельности руководителя.

Основные личностные качества педагога. Основные характеристики обучающихся. Требования к содержанию деятельности преподавателя и обучающихся (информация). Эффективность способов деятельности. Оценка цели и результатов проведенного занятия. Пример методики анализа и оценки учебного занятия.

Тема 7. Научная организация труда: понятие, основные элементы, принципы. Научно-исследовательская работа в образовательных учреждениях. Оценка качества обучения в современной школе

Виды интеллектуального продукта: возможные открытия, теоретические разработки, методические разработки, практические результаты. Объект и предмет исследования.

Понятие научной организации труда. Принципы научной организации труда: оптимальность; гуманизация; экономия сил, средств, времени и энергии; индивидуализация и конкретность поручений, коллективность; учет и применение достижений современной теории управления; плановость; систематический контроль.

Критерии и показатели, эффективность и качество в научно-исследовательской работы. Цель, задачи исследования. Виды исследования. Методология исследования (общая, частнонаучная, предметная). Содержание методологии, гносеология. Методы исследования: анализ, наблюдение, опрос, эксперимент, моделирование. Экспериментальная работа исследователя: условия проведения эксперимента, гипотеза, разработка модели, этапы (констатирующий, формирующий, заключительный), оценка результатов.

Качество обучения. Оценочная шкала. Уровни требований к качеству обучения. Содержание оценки на каждом уровне требований. Шкала оценки степени обученности личности.

Тема 8. Ограничения в педагогическом менеджменте и пути их преодоления

Понятие ограничений в педагогическом менеджменте. Факторы, тормозящие реализацию личных возможностей педагогических работников согласно концепции ограничений М. Вудкока и Д.Френсиса. Неумение управлять собой. Размытые личные ценности. Смутные личные цели. Остановленное саморазвитие. Недостаточность навыка решать проблемы. Недостаток творческого подхода. Неумение влиять на людей. Неумение обучать. Неумение управлять конфликтами. Низкая способность формировать коллектив.

Образовательные технологии

Большая часть лекционного материала оформлена в виде презентации с использованием стандартной программы в PowerPoint. Для демонстрации данного наглядно-иллюстрированного материала лекций используется соответствующая аппаратура (ноутбук, проектор).

С целью формирования и развития у обучающихся обозначенных выше компетенций предусматривается использование в учебном процессе активных и интерактивных методов проведения занятий (более 50% учебных занятий).

Применяемые методы направлены на закрепление у студентов теоретических знаний и формирование практических навыков в профессионально-педагогической деятельности в соответствии с современными требованиями к профессии и личности педагога.

Организация и проведение семинаров основаны на анализе конкретных педагогических ситуаций, проведении деловых игр, тренингов, практических упражнений, тестов, которые каждый учитель при желании может реализовать применительно к тем условиям, в которых работает, и к тем задачам, которые непосредственно решает. Они обеспечивают студентам условия открытости, активного включения во взаимоотношения и сотрудничество с другими субъектами образовательного процесса. Кроме того, студенты получают возможность для анализа своей деятельности и реализации своего потенциала, могут обрести

практическую подготовку к проблемам, с которыми им предстоит столкнуться в профессиональной деятельности, могут быть самими собой, выражать себя, не боясь допускать ошибки. Важно не подвергать студентов осуждению за ошибки и не выдавать негативных оценок.

Деловые игры, тесты и анализ ситуаций помогут будущим учителям в изучении влияния определенных факторов на развитие личности ученика и класса. Кроме того, деловые игры формируют самостоятельность мышления, способность ориентироваться в быстро меняющейся педагогических ситуациях, навыки самостоятельного сбора, анализа материала и на этой основе разработке решения. Деловые игры имитируют реальные процессы разработки, принятия и реализации решений. В основе деловой игры лежит комплекс взаимосвязанных ситуаций, отображающих процессы обучения и воспитания. Логическое обоснование принимаемых в процессе игры решений обеспечивается полнотой и точностью воспроизведения объекта.

Использование тестов в учебном процессе позволяет определить индивидуальные и личностные качества будущего учителя, оценить его деловые, организационные, коммуникативные и профессиональные качества; сравнить свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, характеризующей степень их расхождения с качествами «идеального» учителя, что дает ориентиры для самовоспитания; выявить и более эффективно применять свои положительные качества, формирующие уверенность в себе; сформировать более адекватную самооценку своих способностей, деятельности; увидеть свои ошибки, выявить недостатки, осознать их.

Практические упражнения направлены на выполнение заданий по определенной теме с предлагаемым алгоритмом действий. Их главная цель - отработка у студентов навыков решения педагогических задач.

Разбор конкретных ситуаций предполагает анализ ситуаций из опыта учителей-практиков и деятельности школы в целом. Этот метод используется для отработки навыков выявления и формулирования проблемы, сравнения различ-

ных подходов к ее решению, разработки вариантов и принятия окончательного решения.

Дискуссия, диспут, мозговой штурм, круглый стол – это обмен знаниями, мнениями и убеждениями, которые приводят к новому взгляду на профессиональную деятельность, педагогическое явление, субъектов педагогического процесса, меняют модели поведения людей, способствуют интенсивной мыслительной и ценностно-ориентирующей деятельности студентов, развивают навыки межличностного взаимодействия и обеспечивают обратную связь.

Ответственность за подготовку и проведение лабораторных практикумов несут студенты, объединенные в творческие группы (2-3 человека). Творческая группа управляет деятельностью студентов по освоению темы практикума. Итогом каждого занятия является совместное с преподавателем обсуждение результатов, анализ работы коллектива, ее оценка.

Преподаватель осуществляет контроль понимания и принятия студентами целей, методов, средств и форм организации практикумов, поддерживает их творческую инициативу и самостоятельность, оценивает эффективность деятельности творческих групп.

Для того чтобы на экзамене оценить не только объем выученной информации, но и проверить полученные умения и навыки целесообразно в экзаменационный билет вводить вопрос практического характера.

Семинарские занятия

Семинар № 1. Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: неумение управлять собой

Цели: обеспечить условия для понимания значимости умений управлять собой в педагогическом менеджменте; выявить основные аспекты управления собой, пути поддержания физического здоровья, рационального распределения сил, преодоления трудностей, рационального распределения времени.

1. Ситуация для обсуждения:

Директор средней школы №18 г.Григорьево Сергей Иванович отдавал работе все свое время, рано приезжал, задерживался допоздна, брал работу на дом, метался с одного совещания на другое в горячке менеджерской активности. Каждый вечер он возвращался домой лишь для того, чтобы просматривать документы, писать отчеты, а потом, совершенно истощенный, сидел перед экраном телевизора, уставившись в статью в журнале. Хотя он и обсуждал с женой планы на отпуск, приходилось постоянно откладывать его, чтобы справиться с очередными проблемами в школе. Поначалу жену сердила поглощенность Сергея Ивановича своей работой, но, не сумев повлиять на его поведение, она впала в состояние молчаливого осуждения.

Стиль работы Сергея Ивановича был логическим и четким, а его внешний вид - как раз наоборот. Он был бледным, с излишним весом, постоянно; ерзал или постукивал пальцами по первой попавшейся поверхности. Он позволял себе носить мешковатую, неопрятную и потертую одежду.

Его всепоглощающей страстью была менеджерская компетентность, и свои редкие свободные часы он посвящал чтению лекций студентам экономического факультета по проблемам управления. Однажды он услышал, как его называют «работоголиком», но не придавал этому значения, посчитав это поверхностным суждением безответственных и неумелых сотрудников. В то же время ему приходилось напрягать все силы, чтобы успевать за безжалостным графиком своей работы. Один из его близких сказал: «Сергей отдает работе слишком много и совершенно не заботится о себе. Боюсь, он может сорваться». Поэтому коллег Сергея не удивила весть о том, что он попал в больницу с сердечным приступом.

Сергею Ивановичу повезло: он выздоровел и вернулся к работе. Но он вернулся с изменившимся отношением к ней и жизни. Он сказал: «Я по-прежнему хочу работать и добиваться результата, но не собираюсь обращаться с собой как с машиной». Только почти расставшись с жизнью, он научился по-другому относиться к себе.

Вопрос: Каковы причины необходимости умения управлять собой для руководителя?

Основные выводы:

В работе руководителей много привлекательного. Они имеют возможность развивать свои умения и сильные стороны, а также получать удовольствие от новых ситуаций и нового опыта. В хорошо управляемой организации роль менеджера полна достоинства и силы. Большинство менеджеров считают свою работу захватывающей. Однако если бы организационные процессы и события всегда развивались последовательно и по плану, менеджеры вообще были бы не нужны. Роль менеджера неизбежно включает в себя работу со сложными проблемами и выбор в условиях неясных перспектив. Это напряженная работа, и каждый менеджер часто испытывает стрессы.

Работа жаждет всей энергии человека, полной поглощенности ею и может выжать из руководителя всю его непосредственность, творческую силу, лишить его жизнь радости. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со стрессами, истощением, деморализацией и даже заболевают. Точно как в пословице «Сапожник всегда без сапог», руководители часто не следят за собой с тем же рвением, с каким они отдаются достижению своих рабочих целей. Даже если менеджер вынужден пренебрегать собой, долгосрочный эффект от этого часто серьезен. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений в семье, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и, неизбежно, неудач в работе.

Задание 1: Следующий ниже список характерных черт руководителя хорошо управляющего собой открыт - добавьте в него все, что вы считаете важным для себя.

Здоровое тело

Отсутствие вредных привычек

Энергичность и жизнестойкость

Спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе

Способность справляться со стрессом

Эффективное использование времени

...

Вывод: все аспекты управления собой взаимосвязаны, но для удобства мы исследуем проблему с четырех точек зрения:

- 1) поддержание физического здоровья,
- 2) рациональное распределение сил,
- 3) преодоление трудностей,
- 4) рациональное распределение времени.

Поддержание физического здоровья

Задание 2: изучите принципы поддержания физического здоровья и ответьте на вопрос: «Почему перечисленные принципы быстро усваиваются, но реальных изменений добиться труднее?» Поделитесь своим опытом.

Следите за своим весом. Если у вас избыточный вес, очень важной задачей для вас становится выбор здорового образа питания. Существуют специальные организации, книги и специалисты, профессионально обучающие тому, как управлять собой в вопросах питания. Делайте упражнения, которые вам нравятся. Наши тела предназначены для работы, и без нее они слабеют

Балансируйте свои нагрузки. Одни виды деятельности истощают силы, другие их восстанавливают. Здоровье – это вопрос равновесия. Выбирайте такие виды деятельности, которые совместно обеспечивают наполненную и разнообразную жизнь. Праздники необходимы, потому что они дают возможности, которые просто не встречаются в ходе обычной деловой жизни.

Избегайте вредных привычек. Менеджеры подвержены многим распространенным пристрастиям. Наиболее известны табак и алкоголь. И то и другое опасно для здоровья, и риск возрастает с ростом их потребления. Многие заядлые курильщики озабочены тем, чтобы «бросить», но трудность в том, что они не знают, как расстаться с давней привычкой. Основа умелого управления собой - контроль своего поведения. Ради этого придется расстаться с ненужными привычками, и, поступая так, вы больше узнаете о самом себе.

Будьте разумны в путешествиях. Многие менеджеры часто ездят по стране или по миру, испытывая физические нагрузки и стрессы. Так как путешествие может быть крайне выматывающим и продолжительным, отправляясь в него, следует экономно относиться к своим силам. Если уж поездка действительно необходима, задайтесь вопросом: «Какой из возможных способов путешествия наименее тяжел, сэкономит больше времени, наиболее продуктивен и приятен?»

Памятка учителю

1. Пришел в школу – сделай умное и благородное лицо.
2. Деньги и педагогика малосовместимы.
3. Не заходи в душу, если тебя об этом не просили.
4. Иди на урок с радостью, выходи с урока с приятной усталостью.
5. Пусть все манекенщицы мира, увидев твою улыбку, подадут в отставку.
6. Каждый раз, когда хочется нагрубить кому-нибудь, считай до миллиона.
7. Старайся кушать каждый день.
8. Люби свою администрацию так же, как и она тебя, и ты проживешь долгую счастливую педагогическую жизнь.
9. Люби кого-нибудь помимо школы, и тогда у тебя будет все в порядке.
10. Высшим проявлением педагогической успешности является улыбка на лицах детей и коллег.
11. Отдай школе все, а выйдя из стен школы, начни новую жизнь.
12. Постарайся всегда быть здоровым, даже если в это кто-то не поверит.
13. Одевайся так, чтобы никто не сказал тебе вслед: “Вон учительница пошла”.
14. Если к тебе пришли на урок, вспомни, что ты актриса, ты лучший педагог страны, ты самый счастливый человек.
15. Хорошо, если вечером, когда ты вспоминаешь своих коллег, лицо твое озаряется улыбкой.

Рациональное распределение сил

Задание 3: Подумайте и ответьте на вопрос: «Почему многие успешные менеджеры считают следующие эмоции полезными и положительными: волнение; сопереживание; заинтересованность; любопытство; уверенность.

Выводы: волнение (стимулирует активность);

сопереживание (делает управление гуманным);

заинтересованность (помогает продвигаться вперед);

любопытство (помогает осваивать новые сферы);

уверенность (добавляет солидности и изящества усилиям работников).

Задание 4: изучите рекомендации по использованию и наращиванию своих сил, сформулируйте по каждой из них четкое правило.

Два важных фактора личности менеджера часто ограничивают его энергию и силы. Во-первых, менеджер, подавляющий свои эмоции, стремясь вести себя не так, как было бы откровеннее, а так, «следует», может лишиться природной уверенности. Во-вторых, силы менеджера могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в его ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний раскрепостить свою личность.

(Пример правила «*Стремитесь изучить себя*»)

Трудно переоценить значение выражения своих чувств для поддержания здоровья и сил человека. Необходимо переживать, признавать и выражать свои чувства. Не выражая их должным образом, человек часто ощущает себя расстроенным, даже не зная отчего. У него затруднены отношения окружающими, ухудшаются результаты, сокращается полнота ощущений от жизни.

(Пример правила «*Не бойтесь выражать свои чувства*»)

Общение с окружающими - это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку и достичь гармонии в отношениях. Для большинства людей самые глубокие чувства - это те, которые связаны с окружающими, и личные отношения с ними питают жизненную энергию человека.

(Пример правила «*Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими*»)

Успех обычно увеличивает способность конструктивно использовать свою энергию. Многие наслаждаются, преодолевая трудности и «побеждая» вопреки препятствиям. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызвать и обязательно вызовут истощение сил и угнетенное состояние, поэтому руководителям необходимо тщательно выбирать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности, а не подорвать их.

(Пример правила «*Ищите вызов*»)

Ошибаться и терпеть неудачи – это, видимо, неизбежно, так же как и вспоминать их потом с чувством глубокого сожаления. Однако неудачи дают возможность лучше узнать себя самого и исправить свои действия в будущем. Признание неудач – это необходимая составная часть человеческого опыта.

(Пример правила «*Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них*»)

Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Раз уже негативное существует, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя. Для этого необходимо время от времени праздновать свои удачи.

(Пример правила «*Оцените, чего вы стоите*»)

3. Преодоление трудностей

Задание 5: Изучите черты тех, кто успешнее других управляется со стрессом и ответьте на вопрос: «Какие из приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, а какие – навыки в решении проблем».

1. Они способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за маловероятности возможностей.

2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например к интенсивным физическим занятиям или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Им удастся управлять, развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем.

5. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами.

6. Они знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это.

7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовыми посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

4. Рациональное распределение времени

Задание 6: Отметьте те утверждения, которые совпадают с вашей оценкой использования времени. Приведите примеры, проанализируйте результат.

Я позволяю себе тратить свое время на других.

Я растрчиваю время на мелочи.

Я позволяю отнимать у себя время эмоциям.

Я не умею достаточно хорошо планировать и, как следствие, создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени.

Я делаю то, что могли бы выполнить другие.

Я не добиваюсь целей в поставленные мною сроки.

Задание 7: Пройдите тест, чтобы узнать насколько вы сами управляете собой и на какие успехи вы можете рассчитывать от жизни.

Отвечайте на вопросы «да» или «нет». Если ответ «скорее да» — то ставьте «да». После того, как вы ответите на все вопросы, посчитайте количество ответов «да» и смотрите расшифровку.

Цели

1. У меня есть цель, которая придаёт моей жизни смысл. Я точно знаю, чего хочу.

2. Я стратегически планирую достижение цели, то есть у меня есть алгоритм её достижения.

3. Я полностью осознаю, что такое личные ценности. Они все у меня расписаны на бумаге и не противоречат ни одной моей цели.

4. Я ставлю цели на бумаге.

5. Если у меня есть цель, я точно знаю, что эта цель является шагом на пути к более глобальной и смысловой цели.

6. На работе (в университете) у меня порядок: все задачи выполняются вовремя, нет каши в голове.

7. Для каждой моей цели у меня есть выбор: не менее 2 рациональных путей для её достижения.

Управление временем

1. Я контролирую своё время — точно знаю на что и сколько времени у меня за сегодня потрачено.

2. Я могу, не задумываясь — сразу же назвать не менее 2 предметов/вещей в моем доме, которые экономят моё время.

3. У меня каждый день есть время и на работу, и на отдых, и на физические упражнения, и на семью, и на быт.

4. Каждый мой будний день я встаю в одно и то же время.

5. Под конец (в течение) дня у меня остается больше 4-х часов свободного времени.

6. Приёмы пищи у меня происходят каждый день в приблизительно одно и то же время.

7. У меня есть привычки, с помощью которых я экономлю больше 2 часов в день дополнительного времени.

Эффективность

1. Уже у меня осуществилось больше 3 из 10 целей на этот год.

2. Я периодически обучаюсь тому, как делать больше, но тратить на это меньше времени.

3. С начала этого года и до сегодняшнего дня я сделал гораздо больше, чем за этот же период в прошлом году.

4. На каждый день у меня есть список дел, которые нужно сделать.

5. Я постоянно работаю над увеличением своей эффективности.

6. У меня есть методы, с помощью которых я могу сегодня делать больше чем вчера.

7. Мой доход за последние 6 месяцев вырос более чем на 20%.

Мотивация, дисциплина, энтузиазм

1. Я просыпаюсь утром, и мне хочется поскорее встать и начать делать сегодняшние дела.
2. За последние 5 дней у меня не было нежелания выполнять задачи для достижения моей цели(целей).
3. Я могу за 5 минут сменить лень на сильное желание выполнять необходимые дела.
4. Каждый день я могу видеть реальное продвижение к моей цели.
5. Я знаю и использую приёмы по быстрому уничтожению лени, отговорок и нежелания выполнять задуманное.
6. Каждый день я ощущаю радость от того, что делаю.
7. Я не жду когда меня заставят обстоятельства, другие люди или возможные наказания, я сам(а) управляю собой.

Образ жизни

1. Я не смотрю телевизор.
2. За последние пол года у меня был отпуск (или время, когда я практически не работал(а)) не менее 1 недели.
3. У меня нет вредных привычек.
4. Я полностью доволен(льна) своей жизнью и собой.
5. Я ощущаю глубокую уверенность в себе.
6. Я ценю время больше денег, потому что умею им управлять и заставить работать на меня.
7. Я часто делаю что-то новое в жизни.

Расшифровка теста

0-15: «Бесконтрольный»

Вы не точно понимаете, чего хотите. Часто откладываете дела. Часто ленитесь. Как следствие уже несколько лет и больше вы стоите на одном месте и ваша жизнь не становится лучше. Большую часть времени вы прожигаете в пустую или на бесполезные дела.

Ваша эффективность в жизни находится в зачаточном состоянии. Срочно начинайте меняться! Пока еще не поздно...

15-23: «Среднестатистический»

Ваша жизнь до боли напоминает жизнь 80% других людей. Хоть рисуя картинку «найди 10 отличий». Вы работаете на обычной «хорошей» работе, зарабатываете «стабильно».

Возможно, вам кажется, что жизнь под контролем, но исходя из того, что вы плохо управляете собой, ваша жизнь уже давно не становилась лучше.

У вас все не настолько плохо как у «Бесконтрольного», но чтобы стать богатым, уверенным и успешным, вам необходимо активно заняться собой и своей жизнью.

24-29: «Продвинутый»

Большинство окружающих, скорее всего, говорит, что вы очень хорошо устроились в жизни. Кто-то даже считает вас успешным и сильным человеком. Однако это не всегда так.

Вы больше живете по своим правилам и делаете нужные вам дела, которые требуют самоконтроля. Но все равно это вам периодически дается с трудом, и вы откатываетесь в общепринятые шаблоны и рамки. Вам сложно долгое время находиться в состоянии высокой дисциплины и эффективности и выдерживать давление этого состояния, которые вы пока не научились контролировать и вы легко слезаете с волны успеха.

Если вас в принципе устраивает сегодняшнее качество жизни, на этом уровне вполне можно остановиться.

30-35: «Герой»

У вас правда все хорошо. Вы один из тех людей, кто действительно сумел выстроить свою жизнь очень гармонично. Вы ставите цель, начинаете двигаться к ней быстро и с огромной радостью. Вы не останавливаетесь, трудности вам нипочём, и достигаете свою цель очень-очень быстро. В разы быстрее «Продвинутого».

Ситуации для обсуждения

Ситуация 1

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Ситуация 2

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Тем не менее, он - отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Литература

1. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
2. Давыденко, Т.М. Рефлексивное управление школой: теория и практика \ Т.М. Давыденко. – Москва-Белгород, 1995.
3. Деркач, А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. / А.А. Деркач. – М., 2000.
4. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.
5. Панферова, Н.Н. Управление в системе образования: учебное пособие / Н.Н. Панферова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
6. Симонов, В.П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя: Учебное пособие для студентов педвузов, учителей и слушателей ФПК \ В.П. Симонов. – М., 1995.

7. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.

8. Солнцева, Н.В. Управление в педагогической деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Солнцева. – М.: Флинта, 2012. – 120с. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/3753/>

9. Яковлев В.А. Психология и педагогика управленца. – М, 2008.

Семинар № 2.Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: размытые личные ценности, смутные личные цели

Цели: обеспечить условия для понимания значимости личных ценностей и целей в педагогическом менеджменте; научить определять выявлять свои ценностные ориентации и уровни их сформированности; вскрывать противоречия в системе «хочу и «могу»; способствовать самоанализу качеств, определяющих педагога с четкими ценностями.

1.Размытые личные ценности

Задание 1: Проранжируйте представленные ниже ценности по степени важности в Вашей жизни и профессиональной деятельности:

здоровая семейная жизнь и воспитание собственных детей; материальное благополучие; профессиональная деятельность, как источник благополучного существования; развитие собственных способностей; положительное общение с людьми; познание себя; приобщение к культуре.

Работа выполняется индивидуально. Далее организовывается обсуждение результатов с выявлением обобщенной картины порядка ценностей в учебной группе, которая сравнивается с результатом исследований данной проблемы группой ученых под руководством В.В. Крыжко: 1 - здоровая семейная жизнь и воспитание собственных детей; 2 - материальное благополучие; 3 - профессиональная деятельность, как источник благополучного существования; 4 - развитие собственных способностей; 5 - положительное общение с людьми; 6 - познание себя; 7 - приобщение к культуре.

Ценностные ориентации людей зрелого возраста

<i>По разным причинам не достигших высшего мастерства (иногда достигших мнимого успеха)</i>	<i>Достигших высшего мастерства и настоящего успеха</i>
Дисгармония, разлад с собой	Гармония
Трудолюбие	Трудолюбие
Некоторая похожесть на людей своего круга	«Неодинаковость лиц»
Очень высокий (или низкий) уровень притязаний, гордыня	Нормальный уровень притязаний
Неадекватная самооценка	Адекватная самооценка
Нацеленность на задачи выживания, функционирования	Нацеленность на задачи развития
Ориентация на экономическое, рациональное, техническое	Ориентация прежде всего на духовное, социальное, экологические проблемы.
Нераскрытие своего «Я»	Смелость быть самим собой
Твердое следование возрастной «роли»	Некоторая «детскость»
Мотивация достижений	Мотивация интереса
Стремление к конкурентной борьбе	Спокойное отношение к достижениям других
Культивирование печали и горя (ослик Иа)	Высокая культура радости и счастья
Стремление к справедливой конкурентной борьбе	Спокойное отношение к достижениям других
Склонность к осуждению (может быть, справедливому), резкий тон всех высказываний	Терпимость
Эмоции гнева, критики, отрицания, непонимания юмора	Эмоции смеха, доброго юмора
Следование привычным канонам.	Иновационная потребность.
Собственная твердая позиция и попытка приобщить к ней других	Собственная твердая позиция, не навязываемая другим
Позиция твердая, ею гордятся	Позиция может осознанно меняться. Ошибочность признается
Больше требований и претензий (справедливых) к другим	К себе претензий больше, чем к другим. Требования выше
Образное или логическое мышление («однополушарные»)	Сочетание образного и логического («двуполушарные»)
Чтение (постоянное) в основном специальной литературы	Интерес и знание литературы, постоянно чтение
Стремление к постоянному обсужде-	«Язык за зубами» (А.Энштейн)

нию своих проблем (в том числе научных)	
Склонность заниматься привычными традиционными делами, верность старым увлечениям	Появление новых хобби, занятий, интересов в зрелом возрасте
Нежелание (иногда боязнь) заниматься самоанализом, некоторая демонстративность (в надежде, что оценят другие)	Владение способами анализа собственной деятельности, высокий уровень рефлексии, понимание своего «Я»

Вывод: умение прояснять и изменять ценности является для учителя очень важным с той точки зрения, что он участвует в процессе формирования ценностей будущих поколений. Педагог, не способный прояснить личные ценности, не может быть пригодным для формирования их у других.

Задание 2: Определить уровни сформированности ценностных ориентаций на методике Круглова Б.С. (адаптированный вариант методики М.Рокича).

Инструкция: перед Вами список основных целей, которые люди стремятся достичь в жизни. Укажите важность этих целей для себя, проставив у каждого пункта баллы от 1 до 5 (1 балл – наименее значимая цель; 5 баллов – наиболее значимая)

(Т-ценности)

Содержание целей жизни	Баллы от 1 до 5
Самостоятельность как независимость в суждениях и оценках	
Уверенность в себе	
Материальная обеспеченность	
Здоровье (физическое и психическое)	
Удовольствие (жизнь, полная удовольствий, развлечение, приятного проведения времени)	
Интересная работа	
Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)	
Свобода как независимость в поступках и действиях	
Красота (переживание прекрасного в природе и искусстве)	
Хорошие и верные друзья	
Познание (расширение своего кругозора, образование ...)	
Счастливая семейная жизнь	
Общественное признание	

Активная, деятельная жизнь	
Равенство	

Инструкция: перед Вами список основных качеств личности человека.

Укажите на их ценность для Вас, проставив у каждого пункта баллы от 1 до 5 (наиболее значимые -5)

(И-ценности)

Качества личности (как ценности)	Баллы от 1 до 5
Высокие запросы (высокие притязания)	
Чуткость (заботливость)	
Воспитанность	
Жизнерадостность	
Эффективность в делах	
Смелость в отстаивании своего мнения	
Исполнительность (дисциплинированность)	
Нетерпимость к недостаткам	
Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, привычки)	
Честность	
Образованность	
Самоконтроль	
Терпимость	
Твердая воля (умение настоять на своем)	
Рационализм (умение логично мыслить)	
Ответственность (чувство долга)	

Ценностные ориентации (ЦО) личности разделяются на две группы на основании того, каким целям и задачам служит та или иная ценность.

I группа – ценности-цели (терминальные цели). Т-ценности – основные цели человека, отражают долговременную жизненную перспективу.

II группа – ценности-средства (инструментальные ценности). И-ценности характеризуют средства, которые выбираются для достижения целей жизни, они - инструмент реализации Т-ценностей.

Задание 3: Выполнить действия согласно методике Е.Б.Фанталова на «конфликт» понятий (ценность-доступность). Эта методика помогает вскрыть противоречия в системе «хочу и «могу». Инструкция: Перед Вами список из 12 понятий, каждое из которых означает одну из общечеловеческих ценностей:

1. Активная, деятельная жизнь;
2. Здоровье (физическое и психическое);
3. Интересная работа;
4. Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и искусстве);
5. Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
6. Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
7. Наличие хороших и верных друзей;
8. Уверенность в себе (свобода от внутренних противоречий, сомнений);
9. Познание (возможность своего образования, кругозора, общей культуры, а также интеллектуальное развитие);
10. Свобода как независимость в поступках и действиях;
11. Счастливая семейная жизнь;
12. Творчество (возможность творческой деятельности).

Вам предстоит сравнить эти понятия-ценности попарно между собой на специальном бланке. Следует провести два последовательных сравнения, каждое по своему критерию: первое – по «ценности», второе – по «доступности» (далее см. бланк). На бланке две матрицы. В них записаны пары цифр. Каждой цифре соответствует понятие-ценность, которое стоит под этим номером в списке. Заполнение начинайте с матрицы 1. Сравнение в матрице 1 производится на основании того, что представленные в этом списке ценности имеют для Вас разную значимость, разную степень привлекательности. Вы выбираете из двух ценностей ту, которая кажется Вам более важной в этой паре. Ее Вы обводите кружком. Пример: Вам дана пара 2-3. Под цифрой «2» обозначено «здоровье», под цифрой «3» - «интересная работа». Если Вы обвели цифру «2», то это означает, что здоровье для Вас важнее, чем интересная работа. Обводить можно только одну цифру из пары! Пропускать пары нельзя! Вероятно, иногда Вам будет казаться, что обе ценности, составляющие пару, важны для Вас одинаково или одна не может существовать без другой. Тогда мысленно представьте

внезапно возникшую ситуацию необходимости выбора, когда Вам все же приходится выбирать ту из двух ценностей, от которой в случае такого рода необходимости Вам труднее отказаться. Отвечать старайтесь быстро, по первому впечатлению. Закончив заполнение матрицы 1, переходите к матрице 2. В ней сравнение производится на основании того, что некоторые из представленных ценностей являются для Вас более доступными в жизни по сравнению с остальными. Вы выбираете из пары ту ценность, которая легче достигается Вами. Пример: пара 2-3. Если Вы обвели кружком «3», то это значит, что интересная работа более доступна Вам, чем хорошее здоровье. Приступайте к заполнению!

Регистрационный бланк.

Матрица 1. Сравнение понятия-ценности на основе их большей значимости для Вас, большей привлекательности

1 2	2 3	3 4	4 5	5 6	6 7	7 8	8 9	9 10	10 11	11 12
1 3	2 4	3 5	4 6	5 7	6 8	7 9	8 10	9 11	10 12	
1 4	2 5	3 6	4 7	5 8	6 9	7 10	8 11	9 12		
1 5	2 6	3 7	4 8	5 9	6 10	7 11	8 12			
1 6	2 7	3 8	4 9	5 10	6 11	7 12				
1 7	2 8	3 9	4 10	5 11	6 12					
1 8	2 9	3 10	4 11	5 12						
1 9	2 10	3 11	4 12							
1 10	2 11	3 12								
1 11	2 12									
1 12										

Матрица 2. Теперь сравните эти же понятия-ценности на основе более легкой достижимости для Вас, большей доступности

1 2	2 3	3 4	4 5	5 6	6 7	7 8	8 9	9 10	10 11	11 12
1 3	2 4	3 5	4 6	5 7	6 8	7 9	8 10	9 11	10 12	
1 4	2 5	3 6	4 7	5 8	6 9	7 10	8 11	9 12		
1 5	2 6	3 7	4 8	5 9	6 10	7 11	8 12			
1 6	2 7	3 8	4 9	5 10	6 11	7 12				
1 7	2 8	3 9	4 10	5 11	6 12					
1 8	2 9	3 10	4 11	5 12						
1 9	2 10	3 11	4 12							
1 10	2 11	3 12								
1 11	2 12									
1 12										

Сравнение матрицы 1 («Ценности-Ц») и матрицы 2 («Доступность-Д») дает следующие варианты взаимосвязи:

Ц и Д полностью или частично совпадают ($C \approx D$), что означает сближение реальности и идеала.

Ц и Д расходятся, при этом:

а) цель превышает доступность ($C > D$): «ценно, но не доступно», «хочу, но мне это недоступно», «хочу, но не могу». Данный факт свидетельствует о наличии внутреннего конфликта, в основе которого лежат те или иные ценности;

б) превышение доступности цели (Д) над ее ценностью (Ц) ($C < D$): «доступно, но не нужно», «могу, но не хочу». Этот факт свидетельствует о состоянии внутреннего вакуума личности по отношению к тем или иным ценностям.

Соотношение «Ценности» (Ц) и «Доступность» (Д) дает возможность обосновать «теорию счастья», в основе которой лежат следующие аксиомы:

1. Каждый индивид наблюдает окружающую его реальность (Р) и имеет свое представление о желательном состоянии реальности, т.е. идеал (И).

2. Мерой счастья индивида можно считать функцию, монотонно зависящую от степени совпадения Р и И: чем сильнее они различаются, тем менее счастлив человек.

3. Каждому индивиду присуще природное стремление к повышению счастья.

Этих постулатов достаточно для вывода следующих суждений. Существуют разные способы повышения счастья, и все из них имеют место в жизни:

а) изменяя реальность, приближать ее к идеалам ($P \rightarrow I$). В зависимости от идеалов имеем спектр людей, идущих по этому пути – от революционеров, реформаторов, просветителей, через «рядовых тружеников», до (к сожалению) нарушителей законов;

б) сблизить реальность и идеал с помощью изменения идеала ($I \rightarrow P$). Снова имеем спектр лиц, следующих такой возможности: от конформистов до циников, но в этом ряду есть и обычные люди, отказывающиеся от несбыточных идеалов;

в) подменять реальность ее иллюзией, уменьшая тем самым расхождение реальности и идеала. Здесь очевидны роль алкоголя, наркотиков. Но не стоит ли в этом же ряду «массовая культура»? А «ложь во спасение»? Например, в отношениях между врачом и смертельно больным пациентом?

г) сохранять баланс при привитии идеалов: идеал должен быть потенциально достижимым.

Задание 4: Исследовать по методике "Квадрат профессиональных ценностных ориентаций (value orientations) учителя" свои профессиональные ценностные ориентации.

Понимая под профессиональными ценностями учителя элемент внутренней структуры личности, который выражает ее субъективное отношение к общественно значимым ценностям труда и отдельным компонентам педагогической деятельности, выделяют семь групп ценностных ориентации:

на коммуникационную деятельность (КД);

на диагностическую деятельность (ДД);

на прогностическую деятельность (ПД);

на организационно-методическую деятельность (ОМД);

на конструктивную деятельность (КонД);

на исследовательскую деятельность (ИД);

на общественную деятельность (ОД).

Инструкция: Перед Вами страница книжки, разделенная на квадраты, и потому имеет вид таблицы. В ней 49 названий ценностных ориентации. Вам необходимо оценить их, причем оценку нужно выставлять дважды: по вертикали и по горизонтали. Сначала сделайте оценку по вертикали в первой колонке. Внимательно прочитайте те ценности, которые входят в нее, и выберите одну из них, наиболее значимую для Вас. Поставьте 7 баллов в нижний левый угол квадрата. Например, если "морально-психологическая атмосфера в профессиональной деятельности" оценивается Вами в 7 баллов, то на бланке это будет иметь такой вид:

После этого внимательно присмотритесь к тем 6-ти ценностным ориентациям, которые остались в этой колонке, опять выберите наиболее привлекательную для Вас и оцените ее в 6 баллов. Аналогичным образом тем ценностям, которые остались, припишите в левых углах квадратов оценки 5,4,3,2,1, в зависимости от их значимости для Вас.

Потом посмотрите на вторую колонку и изучите все ценности ориентации, которые входят в нее. Прodelайте с ними такую же операцию, как с ценностными ориентациями первой колонки.

По аналогии работайте с ценностями, которые входят в третью, четвертую, пятую, шестую и седьмую колонки. Проверьте правильность выставления баллов по семи колонкам. Следите, чтобы в нижнем левом углу каждого квадрата стояла только одна из оценок от 7 до 1 (в любой последовательности). Одинаковых оценок в колонке не должно быть.

Теперь изучите ценностные ориентации по горизонтали Горизонтальных колонок, как и вертикальных, семь. Работу проводите последовательно с каждым рядом. В каждом из них Вам опять необходимо поставить оценки, приписывая наиболее значимой для Вас ценности 7 баллов, 6 баллов - той из них, которую Вы ставите на второе место и т.д. Оценки нужно ставить в правый верхний угол квадрата. На заполненном Вами бланке это будет иметь такой вид. Следите, чтобы в верхнем правом углу каждого ряда была только одна из оценок: 7,6,5,4,3,2,1 (в любой последовательности).

Обработка результатов. В анкете ценностные ориентации расположены в определенном порядке:

КД	ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД
ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД	КД
ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД	КД	ИД
КонД	ПД	ОМД	ОД	КД	ИД	ДД
ПД	ОМД	ОД	КД	ИД	ДД	КонД
ОМД	ОД	КД	ИД	ДД	КонД	ПД
ОД	КД	ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД

Квадрат профессиональных ценностных ориентаций учителя

Морально-психологическая атмосфера в коллективе	Изучение нормативных документов	Анализ педагогических ситуаций	Рациональное распределение времени по этапам работы	Определение промежуточных и конечных целей деятельности	Сотрудничество в учебной деятельности	Полезность обществу и людям
Анализ результатов психолого-педагогического изучения личности	Предвидение трудностей в учебно-воспитательном процессе	Логичность перехода от этапа к этапу в учебном процессе	Предвидение результатов формирования личных качеств учеников	Самостоятельный выбор форм и методов изучения материала	Улучшающиеся условия жизни	Переживание неприятностей и радостей школьника
Развитие познавательных интересов учеников	Создание дидактических пособий по предмету	Предвидение поведения учеников	Научная организация труда	Уважение окружающих	Самоутверждение через общение	Самоанализ учебно-воспитательной деятельности
Целесообразность структурирования учебного занятия	Предвидение затруднений учеников	Творческий подход к организации воспитания	Участие в перестройке общества	Критичность относительно окружающих	Понимание достоинства и недостатков личной деятельности	Анализ результатов личной деятельности
Возможность предусмотреть результаты педагогического влияния	Целесообразная организация познавательной деятельности учеников	Самоусовершенствование в процессе общественной деятельности	Предупреждение конфликтных ситуаций	Использование различных методов диагностики	Владение методами изучения коллектива	Планирование работы учеников на уроке
Неформальная постановка целей и заданий урока	Пропаганда психолого-педагогических знаний среди родителей	Выдержка в общении с людьми	Авторское видение педагогических проблем	Владение методами изучения личности ученика	Моделирование деятельности в зависимости от ситуации	Самоутверждение через умение прогнозировать события
Возможность сочетать преподавание с	Благожелательные отношения с учениками	Установление причинно-следств	Выбор средств педагогического влияния	Создание оптимальных условий для обучения	Выделение главного и второстепенного в личности и коллек-	Возможность индивидуальной работы с

руководящей работой		венных связей между педагогическими явлениями				тиве		учениками
---------------------	--	---	--	--	--	------	--	-----------

Такое расположение ценностных ориентаций является ключом, алгоритмом при обработке анкет.

Необходимо подсчитать суммарную оценку отношения опрашиваемого к профессиональным ценностям. Для этого целесообразно поставить карандашом в каждом квадрате таблицы условные обозначения типов ценностных ориентаций, в соответствии с приведенным их порядком (ключом, алгоритмом), т.е. наложить этот ключ на таблицу. Это позволит быстро ориентироваться в выборе профессиональных ценностных ориентаций, которые относятся к различным типам. Сначала выбираем те из них, которые, согласно алгоритму, указывают на отношение опрашиваемого к коммуникационной деятельности (КД) учителя: в каждом квадрате находим сумму баллов, которые записаны в нижнем левом и правом верхнем углах квадрата. Потом подсчитываем так же сумму баллов по другим типам ценностных ориентаций и заполняем таблицу:

Тип ценностных ориентаций	КД	ИД	ДД	КонД	ПД	ОМД	ОД	Сумма
Количество баллов								392
Место по значению								

Общий балл 392 состоит из суммы баллов горизонтальных (сумма в каждой строке равна 28), в семи строках ($28 \times 7=196$) и вертикальных ($28 \times 7=196$).

Обработав результаты, Вы сможете увидеть, какая логика ценностного отношения учителя к компонентам педагогического труда, а также, какой из этих компонентов недооценивается специалистом. Результаты наших исследований определили иерархию ценностных ориентации учителей с различным педагогическим стажем.

У начинающих учителей эта иерархия имеет такой вид:

омд	дд	КонД	кд	ид	пд	од
-----	----	------	----	----	----	----

Для учителей, стаж которых более 5 лет:

кд	омд	дд	КонД	ид	пд	од
----	-----	----	------	----	----	----

Это звено свидетельствует о том, что учителя часто не видят взаимосвязи между диагностическими и прогностическими компонентами педагогического труда.

Мы видим наиболее оптимальную иерархию в таком виде:

кд	ид	дд	пд	омд	КонД	од
----	----	----	----	-----	------	----

Есть способы, при помощи которых можно внести изменения в личные ценности.

Морализирование. Провозглашайте что-то хорошим, а что-то плохим, используя любой авторитет, на который можно сослаться, чтобы подкрепить свои слова.

Личный пример. Пытайтесь делать все в соответствии со своими убеждениями, имейте надежду, что окружаемые будут учиться на Вашем опыте.

Размытые личные ценности	Четкие личные ценности
<p>Не способен подвергнуть сомнению свои ценности.</p> <p>Игнорирует данные, которые расходятся с его ценностями.</p> <p>Несерьезно относится к ценностным проблемам.</p> <p>Непоследовательный.</p> <p>Ведет себя в разрез с декларируемыми ценностями.</p> <p>Не показывает свои взгляды.</p> <p>Считает чужие взгляды неправильными.</p> <p>Жизненная позиция пассивная.</p> <p>Не желает занимать твердую позицию.</p> <p>Избегает ответственности за свои ценности.</p>	<p>Часто подвергает сомнению свои ценности.</p> <p>Меняет ценности под влиянием накопленных данных.</p> <p>Серьезно относится к вопросу о ценностях.</p> <p>Последовательный.</p> <p>Ведет себя в соответствии с декларируемыми ценностями.</p> <p>Объявляет свои взгляды для обсуждения.</p> <p>Пытается понять чужие взгляды.</p> <p>Активный в жизни.</p> <p>Твердо стоит на своем.</p> <p>Готовый к ответственности за свои ценности.</p>

Невмешательство. Позволяйте другим людям вести себя так, как им заблагорассудится, не комментируя их поведение и не влияя на него.

Помощь в прояснении ценностей. Помогайте другим в выборе тех альтернативных ценностей, которые им лучше подходят. Это поможет понять собственные позиции в отношении к ценностям.

Задание 5: Познакомьтесь с характеристиками руководителя школы и учителя, для которых характерны размытые или четкие ценности, и определите, над какими качествами Вам нужно работать, чтобы стать педагогом с четкими ценностями.

Вывод: Наиболее четких личностных ценностей требует работа руководителей, связанная с необходимостью подвергать сомнению собственные решения, часто осуществлять выбор, быть последовательным и выявлять личную честность. *28 Закон Мэрфи. Закон нововведения: «Если вы желаете, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, каждый из которых прыгает только на один фунт».*

2. Смутные личные цели

Вопрос: Согласны ли вы с предлагаемыми утверждениями? Ответ обоснуйте.

Вильямс Джеймс: «Из всех созданий, живущих на земле, только человек может изменить себя. Только человек является архитектором своей судьбы».

Дж. Сиг Паулсон: «Мир открывает путь для мужчин и женщин, у которых есть цель. Выберите сегодня высокую цель..., добивайтесь её, и вы совершенно измените свою жизнь».

Цель - идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы. Цель указывает общее направление, в котором мы должны двигаться для достижения лучшего результата. Цель... определяет же-

лаемое состояние объекта. Критерии целей: достижимость, измеримость, гибкость, конкретность, совместимость, приемлемость и сопоставимость.

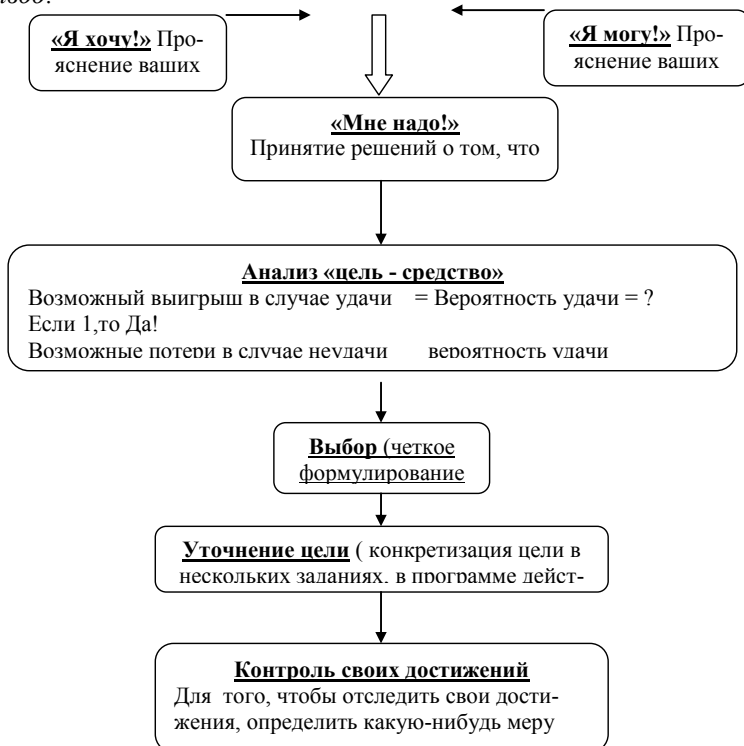
Важность прояснения личных целей усиливается в тот период, когда человек осуществляет один из вышеупомянутых жизненных шагов.

Что Вам даст определение личных целей?

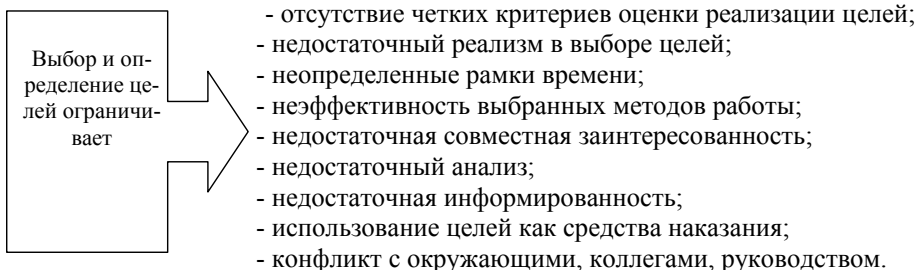
- Вы осознаете свой выбор в отношении к собственной карьере
- Вы убеждаетесь в правильности избранного Вами пути
- Вы сможете убедить окружающих в правильности вашей точки зрения
- Это обеспечивает вам дополнительные силы
- Возрастает возможность достижения желаемых результатов

Вопрос: Как нужно ставить себе цели?

Вывод:



Задание 6: Поставьте себе вопрос, какой из этих шагов вы чаще всего пропускаете или неудовлетворительно выполняете; найдите основание для просмотра своих подходов:



(Результат выполнения индивидуальной самостоятельной работы обсуждается в группе).

Выводы: Цели задают нам направление продвижения вперед. Цели - это результат движения в индивидуальном и коллективном развитии. В педагогических системах цели образуют иерархию:

1. Цели общества - социальный заказ.
2. Позиция личности.
3. Общие цели педагогической системы.
4. Цели педагогического процесса.

Б. Блум (США) предложил такую таксономию (когнитивный аспект) педагогических целей: знание - понимание - применение - анализ - синтез - оценка.

Закон замены Питера (Закон мэрфи): «Проявляйте заботу о кочках, а горы о себе позаботятся сами».

Закон Мэрфи: Недостаточно спланированная программа требует в три раза больше времени, чем предусматривалось; тщательно спланированная - только в два раза.

Литература

1. Бабанский В.К. Рациональная организация учебной деятельности // Избр. пед. труды. – М, 2007..

2. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
3. Деркач, А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. / А.А. Деркач. – М., 2000.
4. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов \ Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 1999.
5. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.
6. Львов Л.В. Педагогический менеджмент. - Челябинск: ЧГАУ; ЮУ-НОЦ РАО, 2008.
7. Панферова, Н.Н. Управление в системе образования: учебное пособие / Н.Н. Панферова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
8. Симонов, В.П. Диагностика личности и деятельности преподавателя и обучаемых: Учебное пособие (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.3) \ В.П. Симонов. – М., 2005.
9. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.
10. Смирнов, И.П. Человек: образование – профессия – личность \ И.П. Смирнов.- М., 2002.
11. Солнцева, Н.В. Управление в педагогической деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Солнцева. – М.: Флинта, 2012. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/3753/>
12. Сухобская, Г.С. Психология управления / Г.С. Сухобская. – СПб., 1999.

Семинар № 3. Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: остановленное саморазвитие

Цели: обеспечить условия для понимания значимости индивидуального саморазвития; научить выделять качества развитой личности педагога, осуще-

ствлять самоанализ этих качеств и определять перспективы индивидуального саморазвития; познакомить с приемами самопознания; сформировать знания об основных этапах карьеры педагога, формах адаптации молодого педагога в коллективе; научить различать мотивы выбора карьеры, «видеть» причины неудачной карьеры; сформировать понимание значимости непрерывного образования и самообразования для успешной карьеры.

Вопрос: Как вы понимаете слова А. Эйнштейна «Подлинная ценность человеческого существа определяется степенью свободы от самого себя»?

Задание 1. Предлагаем вам рассмотреть выдающиеся черты развитой личности педагога-менеджера. Такой педагог:

- берет на себя ответственность за свои педагогические действия и собственное обучение;
- удовлетворяет свои потребности без вреда для других людей, учеников, родителей и коллег;
- достигает значительных успехов в работе;
- активно наслаждается жизнью;
- демонстрирует энергию и жизнестойкость в своей профессиональной деятельности;
- открытый к изменениям и новому жизненному опыту.

Вопросы: Обладаете ли Вы данными качествами? В какой степени? Что помогает и что тормозит развитие данных качеств в Вас? Что Вы понимаете под индивидуальным развитием?

Выводы: 1) Индивидуальное развитие зависит от множества факторов, среди которых мы основными «тормозами» считаем такие:

Собственная. Часть педагогов примиряются с отсутствием перспектив (социальных, профессиональных, личных) и невозможностью позитивных перемен, развития. Их попытки малосильны и безрезультатные. Дело в том, что они капитулируют раньше, чем используют свой потенциал в направлении перемен, подрывают в себе веру в успех.

Влияние семьи. Сформированные в семье у детей установки пускают корни так глубоко, что их чрезвычайное влияние даже не замечается человеком, который уже повзрослел, он может прожить всю жизнь, реализуя программу, заложенную еще в годы собственного детства.

Разочарование. Некоторые учителя выразительно деморализуются при первых неудачах. Любое более-менее сложное препятствие вызывает у них недоверие. Характерная для них позиция «здесь нельзя нечего сделать» приводит к повторным неудачам.

Недостаточная поддержка. Действуя в определенном направлении, педагог всегда рискует: возможны неудачи, неопределенность, критика. Заинтересованная поддержка коллег, руководства всегда помогает преодолевать эту трудность.

Неадекватная обратная связь. Наше общение с коллегами включает мимоходом их оценку. Иногда это – комплименты, но чаще, все-таки критика. Очень редко мы ощущаем себя свободными в выражении чувств и представлений о других.

«Враждебность» окружения. Не понимая вашего состояния ученики, коллеги, иногда пытаются саботировать ваши попытки что-нибудь изменить, подвергают сомнению, высмеивают, конфликтуют с вами.

Недостаточно ресурсов. Привлекательные фантазии могут приятно волновать наше воображение, но реальное развитие берет свои истоки в будничных действиях и поступках.

2) Индивидуальное развитие - это борьба с трудностями и принятие необходимости риска быть более открытым и правдивым во всех сферах своей жизнедеятельности.

Первый шаг познание самого себя: необходимо набраться решительности изучить собственную натуру, не зная предварительно результатов. Единой точной формулы нет, ваш успех будет зависеть от глубины интереса к себе. Работая над собой, вы увидите много преград в Вашем развитии, которые только казались непреодолимыми. По заявлению Р.У. Эмерсона, « то, что лежит за нами

и то, что лежит впереди нас, несравнимо менее важно, чем то, что лежит внутри нас».

Задание 2. Познакомьтесь с некоторыми приемами познания себя, дополните этот список своими рекомендациями, приведите примеры:

Читайте. Больше читайте о психологии индивидуального развития (например, Елканов С.Б. Основы профессионального самовоспитания будущего учителя. М., 1989.).

Говорите с родственниками и друзьями. Настаивайте на серьезном разговоре. Пусть вашими собеседниками будут коллеги. Спросите у учеников мнение о вас.

Усваивайте новый опыт. Попробуйте провести уроки в новом не свойственном вам стиле. Даже когда ваш эксперимент, будет неудачным, он позволит вам обнаружить ваши потенциальные возможности.

Делайте пометки. Кратко помечайте свои мысли на бумаге, а позже «ознакомьтесь» с ними. Иногда это дает неожиданный для самого себя результат. («Вот я дал!», «Как я мог так думать»).

Присоединяйтесь к группе индивидуального развития. Присоединяясь к таким же, как и вы. В таком случае у вас будет общее «ноу-хау».

Слушайте лекции и участвуйте в дискуссиях.

Включайтесь в поиск творческого приложения сил. Проявляя физическую активность (утренняя гимнастика, прогулки, физический труд) вы тем самым усиливаете свои возможности.

Выявляйте своих недоброжелателей. Эта альтернатива может быть для вас источником полезной информации о себе.

Вспоминайте свое воспитание. Можно провести глубокий самоанализ, встречаясь с друзьями и посещая места детства.

Задание 3. 1) Познакомьтесь с отличительными характеристиками открытого человека и человека-игрока.

Открытый человек имеет потенциальные *преимущества* такие как:

Имеет силу убеждения, вызывает доверие, последователен, понижает напряженность, берется за трудные дела взаимодействует с окружающими, беспокоится о деле.

Человек-игрок ... эффективен и надежен, гибкий, умело поддерживает, осторожен в обязательствах, внезапно меняет позицию, руководствуется личными интересами, в делах индифферентен.

Потенциальные *недостатки открытого человека*: может «подставиться», вызывает возмущение, заикнется на внутренних сомнениях, признает свои слабые стороны и неудачи.

Человек- игрок имеет такие *недостатки* как: способен вызвать недоверие, неавторитетен, подрывает уважение к себе, затрудняется с решением внутренних противоречий (provocateur конфликтов).

Педагоги особенно нуждаются в обратной связи, ведь эффективность их деятельности зависит напрямую от характера отношений с учениками и коллегами. Учитель должен понять, как нужно налаживать отношения с учениками, улучшать навыки работы с ними, преодолевать трудности человеческого общения.

В.А. Кан-Калик, выделяет следующие стили такого общения:

общение на основе увлеченности совместной творческой деятельностью;

общение на основе дружеских отношений;

общение - дистанция;

общение - запугивание;

общение - заигрывание.

Для учителя и руководителя школы нормой должны стать первые 2 стили общения, но для этого им необходимо быть открытыми людьми.

2) Определите к какому типу вы относитесь, и начинайте работать над своими недостатками.

Рекомендации: Развитие открытости необходимо начинать прежде всего с управления своими эмоциями, но это пытайтесь делать без внутренних оценок. Необходимо изучить свои внутренние сомнения, причины несмелости, они оп-

ределяют влияние на ваше поведение и чувство удовлетворенности от собственных действий. Постоянное стремление придерживаться позитивного образа представляет перед собой потенциальную преграду для развития гибкого поведения.

Выступление с докладом на тему: «Этапы развития карьеры педагога».

План:

1. Этапы карьеры, исходя из утверждений А. Леонтьева о существовании трех видов человеческой деятельности (activity) «игра»-«учеба»-«труд».

2. Специфические аспекты служебного продвижения:

- мотивация поведения в зависимости от карьерных амбиций;
- «протекционистские» отношения;
- стремление к материальному благополучию;
- особенности служебного роста в зависимости от пола, профессии...

3. Адаптация педагога в новом коллективе может проходить в таких формах: отрицание – непринятие норм и ценностей; конформизм – принятие всех норм и ценностей; мимикрия – что-то принимается, непринятие некоторых ценностей тщательно маскируется.

4. Деловая карьера.

5. Основные мотивы выбора карьеры могут быть такими: стремление добиться независимости, стремление быть лучшим специалистом в своем деле, стремление сохранить и упрочить свое положение, стремление создать или организовать что-то новое, стремление быть первым, стремление к успеху, ассоциированному с должностью, стремление к материальному благополучию...

6. Самообразование, «обучение на всю жизнь», непрерывное образование.

7. Карьера педагога в разрезе возрастного ценза.

Вопрос для обсуждения: Почему некоторые руководители школ неудачны в карьере?

Выводы:

1. Их толкает вверх потребность получать более высокое жалование и иметь личный комфорт.

2. Их слишком волнуют символы их положения. Рабочий стол, кабинет, машина... Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе.

3. Их волнуют прежде всего собственные персоны. Один автор написал об этом так: "Плохой руководитель заботится о себе, хороший о своих людях".

4. Они самоизолируются, Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других, Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными. Они скрывают мысли и чувства.

Задание 4. Попробуйте на векторе линии труда нарисовать линии вашего разветвленного интереса (просьба не обозначать ценности, семья, дача, кухня)

Выступление с докладом по теме: «Образование и интеллектуальное развитие»

План:

1. Интеллект.
2. Функция интеллекта.
3. Методики определения уровня интеллектуального развития человека.
4. Влияние интеллекта на выбор профессиональной деятельности и способности разрешения профессиональных проблем. Три интеллектуальных стиля: исполнительный стиль, законодательный стиль, оценочный стиль.
5. Одаренность, признаки одаренности. Талант. Гениальность.

Выступление с докладом по теме: «Роль исследовательских заданий в развитии учителя и учеников»

План:

1. Признаки творческого труда учителя.
2. Типичные черты творческой личности педагога Г.С.Альтшуллера.

Обсуждение притчи Леона Эванс и Кэрол Кифер

Один человек был осужден на двадцать лет тюрьмы и помещен в башню старого замка. Дважды в день в течение двадцати лет к нему в камеру приходил стражник. Он открывал дверь и давал заключенному еду. Потом стражник за-

бирал поднос, закрывал дверь и оставлял его одного. Наконец двадцать лет заключения истекли. Узник жаждал получить долгожданную свободу. На следующее утро, как обычно, в камеру пришел стражник. Заключенный уже стоял у двери в нетерпеливом ожидании. "Скорее же, - сказал он - Отопри дверь. Я так хочу обрести свободу!" Стражник посмотрел на него и сказал: "Открой дверь сам - она никогда не была заперта".

Литература

1. Белоусова, Т.В. Внутришкольное управление как фактор стимулирования профессионального развития учителя / Т.В. Белоусова. – М., 2002.
2. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
3. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М., 1993.
4. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.
5. Психология управления: Курс лекций / Под ред.Л.К. Аверченко и др. – Новосибирск, 1997.
6. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.
7. Смирнов, И.П. Человек: образование – профессия – личность \ И.П. Смирнов.- М., 2002.
8. Яковлев В.А. Психология и педагогика управленца. – М, 2008.

Семинары № 4, № 5. Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: недостаток навыка решать проблемы, недостаток творческого подхода

Цели: обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умений решать проблемы на основе творческого подхода; обеспечить условия для осмысления проблем жизни и профессиональной деятельности с точки зрения системного подхода; сформировать умения эффективно

разрешать проблемы; научить определять и изучать собственные препятствия творчества; сформировать понятие педагогического творчества и умений самоанализа творчества в профессионально-педагогической деятельности; научить выявлять внутренние ограничения творческой группы и исключать их влияние.

1. Недостаточность навыка решать проблемы

Вопрос: Согласны ли вы со словами К.Кулиджа: «Ничто в мире не может сравниться с настойчивостью. Можно быть талантливым, и при этом неудачником. Гениальным и непризнанным. Выражение «непризнанный гений» стало уже поговоркой. Образование тоже не очень важно – сколько вокруг нас образованных отщепенцев. Настойчивость и решительность – всеильны». Обоснуйте ответ, приведите примеры.

Задание 1: Изучите стадии системного разрешения проблем; проанализируйте событие из своей профессиональной деятельности с точки зрения реализации представленных ниже шагов, которое позволило повысить эффективность работы.

Настройка: Оценка, распознавание, осознание и декомпозиция проблемы, выявление основной трудности. Например, слабый интерес учеников к предмету, систематическое опоздание учеников в школу.

Цели. Определитесь, чего Вы желаете достичь. Цель в результате взаимодействия с реальной практикой может быть или трансформирована, или определена заново.

Критерии успеха. Они позволяют провести измерение результативности профессиональных действий и поступков. Например,

«К моему предмету у учеников слабый интерес. Это потому что:

я сухо подаю материал;

я недостаточно эмоционален на уроке;

я слабо мотивирую успешную учебную деятельность учеников».

Информация. Позволяет углубить понимание генезиса проблемы.

Планирование. Выбирается один или несколько возможных вариантов, последние отбрасываются или идут в активное использование. Определяется выполнения запланированных действий.

Действия. Это этап начала практической осознанной работы.

Анализ действий для их улучшения. Мы учимся на результатах своих действий, пытаемся определить причины неудач. Для педагога недопустимо впадение в депрессию и пессимизм от анализа собственных неудач. Без объективной обратной связи Вы просто будете ходить по кругу.

Вывод. Такой подход к системному разрешению проблем является наиболее пригодным к гибкому планированию. На каждой стадии есть возможность вернуться на несколько шагов и модифицировать образец таким образом, чтобы он больше отвечал личным методам работы и конкретной задаче. Те руководители, которые умеют использовать события личной жизни для того, чтобы чему-нибудь научиться, много достигли в повышении эффективности своей работы.

Выступление с докладом на тему «Выбор методов разрешения проблемы: рутинный, селективный, адаптивный, инновационный».

Выступление с докладом на тему: «Совещание как форма поиска путей решения проблем в школе». План вопросов по обсуждению доклада:

1. Сценарий совещания:

- уточните ответственных за решение проблемы;
- назначьте координатора группы;
- определите роли членов группы;
- проструктурируйте группу;
- уточните методы работы группы;
- проведите «просеивание» - упорядочьте идеи;
- уточните заседание членов группы;
- запросите идеи – оцените реакции;
- предоставьте «эфир» всем желающим, каждый должен быть услышанным;

- укажите возможные пути к цели;
- поддерживайте дисциплину;
- используйте все ресурсы;
- фиксируйте идеи и последовательность действий;

2. Основания для проведения совещаний:

- у руководителя есть сообщение для педагогов, которое может требовать немедленных объяснений, или необходимый инструктаж по основным вопросам деятельности педагогического коллектива;

- требуется согласованное коллегиальное разрешение сложной педагогической проблемы;

- нужно обеспечить поддержку какого-либо предложения;
- отмечается общешкольное или персональное торжество;
- нужно опровергнуть порочную информацию (слухи).

Упражнение «Как использовать силу ума педагога для разрешения проблем при помощи «мозгового штурма»? (5-10 минут)

Мозговой штурм (brainstorming) может стать быстрым и достаточно легким путем разрешения сложных проблем. Этот процесс включает две стадии.

На первой стадии учитель или группа учителей как можно быстрее, выдвигают по мере возможности значительное количество альтернативных идей по решению проблемы. Здесь Вы предоставляете свободу своему воображению и интуиции. На второй стадии они выбирают наиболее пригодные идеи из общего списка и пытаются их осуществить.

Инструкция: Возьмите лист бумаги и карандаш. В верхней части листа напишите проблему, которую Вам нужно решить, или цель, которую желаете достичь.

Если Вы занимаетесь этим упражнением с группой педагогов, то назначьте руководителя, и пусть он запишет проблему на доске.

Проблема может быть сугубо «технической», например, внедрение новой ученической формы в Вашей школе.

Разделите лист бумаги (доску) на три колонки и соответственно дайте им заголовки «Подходы», «Люди», «Ресурсы». Потом к каждой колонке поставьте вопрос:

- Методы, при помощи которых я (мы) могу решить эту проблему, или каковы есть альтернативные методы, которые я (мы) могу использовать для выполнения этого задания?

- Кто из людей, коллег, других специалистов, родителей мне нужен?

- Какие ресурсы мне необходимы для достижения этой цели?

Записывайте все, что приходит Вам на ум. Не пытайтесь ничего оценивать, только записывайте.

Через пять минут, критически оцените Ваш список, для определения того, какие подходы для Вас наилучшие и какие люди, ресурсы Вам необходимы. Обведите идеи, которые Вы считаете рациональными, зачеркните очевидно непригодные. Обведенные идеи расположите в порядке приоритетности.

Этот метод приемлем для разрешения проблем, включая построение структуры организации, определение режима работы школы, разрешение конфликтов и др.

Вывод. Алгоритм «мозгового штурма»

1.Определение проблемы (руководитель) 5 минут.

фон проблемы;

цель работы (чего нужно достичь);

наиболее важные ограничения;

что уже сделано или что пытаются сделать.

2.Высказывание идей (группа) 30 минут.

индивидуальная стадия (все участники некоторое время думают один на один);

групповая стадия;

мозговой штурм.

3.Отбор идей (20 минут).

руководитель просматривает идеи;

отбирает идеи для разработки;

превращает отобранные идеи в форму «как».

4. Развитие решений (группа) 60 минут.

исходная точка – отобранные руководителем идеи;

разработка под началом руководства (цепи разработки);

обобщенная разработка:

а) под руководством организатора;

б) рабочие группы.

Задание 2. Смоделировать и реализовать поиск решения педагогической задачи методом «Идея Дельфи». Результаты обсудить на практическом занятии.

Метод идеи Дельфи (Delphi technique) используется для поиска идей. Может быть использован в системе «заведующий отделом образования – директора школ». Руководителей школ просят дать, независимо друг от друга, письменные предложения по разрешению какой-либо определенной проблемы. Для отработки предложений устанавливается определенный срок (до 14 дней). Когда все предложения собраны, они подлежат первичной проработке и анализу.

Во втором раунде этот список идей рассылается директорам школ с просьбой ещё раз пересмотреть все идеи и сделать дополнение.

В последнем раунде руководителям школ задается простой оценочный ключ, при помощи которого собранные предложения оцениваются под углом зрения необходимых критериев, делаются выводы.

2. Недостаток творческого подхода

Вопрос: Согласны ли вы с утверждением У. А. Уорда о том, что посредственный учитель преподает, хороший учитель объясняет, выдающийся учитель показывает, великий учитель вдохновляет. Обоснуйте ответ, приведите примеры.

Вопрос: Согласны ли вы с мнением некоторых учителей, что лично им не хватает творческой способности, что вообще она редко встречается в практике? Обоснуйте ответ.

Задание 2 . Рассмотрите основные барьеры для творческого подхода к педагогической деятельности и выделите те из них, которые вам близки. Подготовьтесь к короткому выступлению в группе.

Человеческая лень. Под ленью (laziness) понимается стремление человека отказаться от преодоления трудностей, устойчивое нежелание осуществлять волевые усилия.

Ж. Ренар: «Лень – это привычка отдыхать перед усталостью».

Ф. У. Тейлор в своей работе «Принципы научного менеджмента» писал о том, что «Работа с прохладцей» происходит по двум причинам: во-первых, от природного инстинкта и склонности людей к безделью, которое может быть названо естественным стремлением прохладяться, во – вторых, от более сложных мыслей и размышлений, обусловленными общественными отношениями, что может быть названо систематической «работой с прохладой».

Действительно, творчество требует усилий и времени. Преждевременное ослабление усилий не позволяет устранить препятствия и мешает творческим достижениям. Чтобы посвятить себя творческим усилиям, необходимо проявить дисциплину и преодолеть рутину.

Антиподом лени является деятельность, творчество.

Концептуальная схема творческой деятельности определяется такими понятиями: потребности, мотивы, цели, ограничения, проблема, методы разрешения проблемы, результат, критерии оценки, характеристика результатов.

Установившиеся привычки. Как говорил И. Кант: «Привычку никогда нельзя признать доброй, даже привычку к красивым поступкам. Красивое, благодаря ей, перестаёт быть добропорядочностью».

У каждого из нас происходят стереотипы в работе и мышлении, которые могут стать врагами творчества. Свои установившиеся привычки необходимы

«проинвентаризировать». Здесь полезным может быть вопрос к себе: «Почему именно так, а не иначе?».

Избыточная напряженность. В работе мы часто встречаемся с чувством неуверенности и смущения. Отсутствие уверенности в своих успехах порождает гипертрофированное чувство напряжения. Оно проявляется в физических ощущениях (скованность, сдержанность) и на эмоциональном уровне. Учитель пытается защитить себя от угрозы, природа которой им не осознана. Педагоги, которые находятся в напряженном состоянии, пытаются придерживаться традиционных методик, которые раньше обеспечивали им успех, в результате чего их силы и энергия используются не полностью.

Ослабленная целенаправленность. Творческие действия живут стремлением к новым изменениям. Стремление к новому может быть сформировано как по внутренним мотивам, так и под влиянием внешних причин. Для того чтобы быть творческим, педагог должен ощущать потребность в изменениях, осознавая недостатки предыдущей деятельности.

Недостаточные возможности. Практически все виды и формы творчества нуждаются в помощи со стороны окружающих и внешних ресурсов. Недостаточность ресурсов сказывается в неполной информации о педагогических технологиях, отсутствии необходимых литературных источников, «живого» общения с учёными, невозможности проведения педагогического эксперимента. В таких случаях необходима уверенность в себе, являющаяся важным компонентом творчества, так как умелое использование времени, сил, ресурсов, организация поддержки играют существенную роль в творческом процессе.

Избыточная серьёзность. Для выражения самого себя в творчестве иногда необходимо «поиграться» с идеями, так как часто искомые решения находятся среди самых эксцентричных и самых немислимых предложений. Радость от возникновения новой идеи вдохновляет, а слишком серьёзный отзыв лишает идею и педагога сил.

Несовершенная методология. Отсутствие эффективного подхода к разрешению проблем ослабляет творческие усилия учителя. Творческая работа требует новаторского, нетрадиционного мышления.

Вывод: Творчески работающие учителя относятся к «самоактуализованным (selfactualisation) личностям» (по определению А. Маслоу). Они владеют такими уникальными качествами:

1. Эти учителя воспринимают все таким, как оно есть; они способны воспринимать самих себя со своими преимуществами и недостатками; они умеют превращать свои недостатки в преимущества. Это – люди дела.

2. Они не боятся сблизиться с другими людьми. В общении они устанавливают глубокие человеческие отношения, они человечны и не боятся открывать перед другими свои чувства. Приверженность они ощущают только к немногим людям.

3. Эти учителя – умелые оценщики (эксперты) ситуаций. Умеют выявлять в людях фальшь, неискренность, они отличаются повышенной чувствительностью к людям.

4. Они – творцы и ценители. У них эффективна способность снова и снова искренне наслаждаться радостью жизни – с изумлением и обожанием за каждую её минуту. Такие учителя всегда подвержены ко всему подходить творчески. Учителя – творцы реагируют индивидуально, в то время как обычные – стереотипно.

5. Оптимистическое отношение к самому себе – основа уверенности в себе. Такие учителя автономны мысленно и в действиях. Независимость от окружения, значит, покой и уверенность перед тяжёлыми испытаниями, перед стрессами. Они живут в ауре счастья, они – «самодостаточны».

6. Они готовы учиться у каждого. Так как самореализованные (самоактуализированные) учителя уверены в себе и понимают собственную ценность, их не пугает перспектива показаться неумными. Им намного интереснее что-нибудь понять, или получить нужную информацию, чем поддерживать репутацию осведомлённого человека.

2. Коллективное творчество педагогов.

Задание 3. Познакомьтесь с типами индивидуального педагогического творчества, которые отличаются между собой внутренней структурой и составьте обобщенный образ творческого педагога:

Лидер. Это педагог, который способен инициировать яркую, интересную, оригинальную педагогическую идею и успешно повести за собой весь педагогический коллектив (учительский и ученический) – социотип Щетинина М. П.

Генератор педагогических идей. Этот педагог создаёт новые педагогические гипотезы, идеи концептуального порядка, которые апробируются, исследуются и реализуются на собственном педагогическом опыте. Это школа научно – педагогических идей с выраженным прикладным характером – социотип Шаталова В. Ф.

Энтузиаст. Этот педагог восторжен собственной педагогической деятельностью. В своём «деле» он – профессионал наивысшего класса. Экстраверт. Очень восторжен своими поисками, добивается успеха, ориентирован на детей, привлекает их к поискам творческих идей – социотип Волкова И. П.

Исследователь. Это педагог постоянно находится в состоянии поиска, изучения, исследования и анализа реальной педагогической практики. Владеет научным стилем мышления – социотип Ильина Е. Н.

Дискуссия. Тема: Творчество – это подарок судьбы или процесс, которым алгоритмически можно овладеть?

(Заранее студенты разбиваются на две подгруппы по 3 человека, которые подготовили аргументы в пользу одной из позиций. На семинаре ведущий организует дискуссию, начиная словами: «Абсолютное большинство учёных – педагогов, а также и философов сходятся во мнении, что творчество – это непознанный по генезису и структуре феномен. Существуют две полярные мысли по поводу сути педагогического творчества, а именно:

Педагогическое творчество



Так что такое творчество – это подарок судьбы или процесс, которым алгоритмически можно овладеть?». Далее слово предоставляется группам оппонентов.

Задание 4. Ответьте на вопросы:

1. Существуют педагогические проблемы, которые Вас постоянно тревожат, или Вы работаете в рамках действующих инструкций?
2. Есть ли у Вас педагогические идеи (из литературы, из собственного опыта, из опыта коллег), которые Вы готовы положить в основу своей деятельности?
3. Есть ли у Вас потребность систематически продумывать собственные педагогические идеи?
4. Если Ваши идеи не воспринимаются администрацией школы (отделом образования), готовы ли Вы их защищать, или же перейдёте на способы деятельности, предложенные администрацией? (педагогическая мимикрия).
5. Считаете ли Вы, что Ваши педагогические идеи получают развитие?
6. Получаете ли Вы удовлетворение от самопропаганды своих идей?

Наличие позитивных ответов свидетельствует о личном ведении Вами педагогического процесса. Продолжайте совершенствоваться, ведь без чётких педагогических убеждений невозможно педагогическое творчество, поскольку оно ориентируется на производительные педагогические идеи.

Уровень профессиональной компетентности	Критерии результативности педагогической деятельности преподавателя (по Г. А. Ковальчук)
Репродуктивный. Очень низкий	Способен рассказать учащимся то, что знает сам. Цель занятий определяет стихийно без учёта уровня подготовленности учащихся. Учебную литературу использует минимально. Содержание учебного материала выбирает стихийно. Преобладают традиционные методы одностороннего пояснения, учащиеся пассивно воспринимают информацию. Элементы организации занятия не обоснованы, нечёткие. Спроектированная модель занятий имеет декларативный характер.
Адаптивный. Низкий	Умеет приспособить своё сообщение к особенностям аудитории. Цель и структуру занятия определяет адекватно уровню развития учащихся, но не варьирует методы учебно-познавательной деятельности. Методы активизации применяет редко.
Локально – Моделирующий. Средний	Владеет стратегией обучения учащихся ЗУНам по отдельным разделам курса. Цели и задачи деятельности обоснованы, но не определены уровни усвоения учащимися базы знаний и соответствующих им форм и методов работы. Преобладают традиционные методы и приёмы учебно-познавательной деятельности. Активизация деятельности учащихся осуществляется без глубокого дидактического обоснования.
Системно – моделирующий. Высокий	Владеет стратегией обучения учащихся ЗУНам. Цель, задачи и структуру занятий выбирает с учётом особенностей учащихся, роли учебного материала в курсе и в связи с другими предметами. Моделирует уровень усвоения по теме, формы и методы учебно-познавательной деятельности. Содержание излагает в соответствии с целью. Преобладают проблемные методы обучения, что отвечает потребностям, мотивам и интересам учащихся.
Творческий. Очень высокий	Использует стратегии преобразовании своего предмета как способ формирования личности ученика. Цели, задачи и структура занятий отвечают потребностям формирования технологического мышления учащихся. Использует дифференцированный и личностно-ориентированный подход. Методы учебно-познавательной деятельности подчинены реализации алгоритмично-действенного и творческого уровней усвоения знаний. Проектирует деятельность и поведение учащихся в конкретных педагогических ситуациях.

3.Творческие педагогические группы

Вопросы для обсуждения:

- роль лидера в творческой группе;
- внутренние ограничения работы творческой группы: размытые цели; недостаточная поддержка; нескоординированная деятельность; разочарование; коммуникативная перегрузка; неглубокий анализ.

Задание 5: Познакомьтесь с примерами повседневного творчества (за пределами работы), которые, не относятся к разряду выдающихся, но содействуют созданию нашего собственного образа, дополните этот список своими предложениями (5-7 вариантов), выступите со своими предложениями в группе:

- приготовление пищи, экспериментирование в этом деле с различными комбинациями пищевых продуктов;
- изготовление вещей – от одежды до мебели, это активизирует Вашу интеллектуальную деятельность;
- восторг садоводством и огородничеством;
- общение с детьми и наблюдение за их играми, используя, творческое воображение и умение проникать в мир ребёнка, Вы сможете попасть в страну чудес, принять участие в невероятных путешествиях;
- пойте везде: по дороге в школу, в ванной комнате...;
- танцуйте дома, на работе с коллегами, учениками, в гостях;
- изучайте языки других народов. Если Вы говорите более чем на одном языке, читайте книжки на языке оригинала;
- пишите письма, дневники, заметки, в которых доверчиво выражайте свои внутренние переживания и желания.

Литература

1. Бабанский В.К. Рациональная организация учебной деятельности // Избр. пед. труды. – М, 2007.
2. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.

3. Загвязнинский, В.И. Творчество в управлении школой / В.И. Загвязнинский, С.А. Гильманов. – М., 1992.
4. Зверева, В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В.И. Зверева. – М., 1997.
5. Кан-Калик, В.А. Педагогическое творчество / В.А. Кан-Калик, Н.Д. Никандров. – М., 1990.
6. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления \ В.И. Кнорринг. – М.:Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1999.
7. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.
8. Лафта, Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие \ Дж.К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999.
9. Паркинсон, С.Н. Искусство управления \ Пер.с англ. С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи. – Минск, 1987.
10. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов \ Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Семинар № 6. Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: неумение влиять на людей, неумение обучать

Цели: обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умений обучать и влиять на людей, освоения факторов влияния на окружающих, выявления причин неуверенности в себе и формирования навыков их устранения; развивать навыки личных взаимоотношений, различных коммуникационно-вербальные форм управленческого влияния в школе.

Вопрос: Согласны ли вы с утверждением Д. Карнеги: «На свете есть только один способ побуждать кого-нибудь что-нибудь сделать. Задумывались ли Вы когда-нибудь над этим? Да, только один способ. И он заключается в том, чтобы заставить другого человека пожелать это сделать. Помните - другого способа не существует»? Обоснуйте свой ответ, приведите примеры.

Задание 1. Вам предлагается ряд факторов Вашего влияния на окружающих. Позитивный ответ - ступень к Вашему успеху, негативный ответ отнесите

к собственным ограничениям эффективного непосредственного влияния на других. Постарайтесь ответить на вопросы.

Фактор	Вопрос	Впечатление
Одежда и внешность	Отвечает ли Ваша одежда данному случаю? Насколько отвечает моде Ваша одежда? Производит ли позитивное впечатление Ваша внешность?	Модная одежда, которая подходит Вам и конкретному случаю, усиливает общее позитивное впечатление о Вас.
Осанка	Умеете ли Вы вести себя? Спокойны ли Вы? Умеете ли вы вести себя с достоинством?	Твёрдый, уверенный вид заставляет предполагать наличие у Вас большой внутренней силы.
Поведение	Знаете ли Вы, чего желаете? Вы уверены в себе или ведёте себя вызывающе? Сможете ли Вы постоять за себя?	Умение производить впечатление, уверенность в себе увеличивают достоверность получения желаемого для Вас.
Личное общение	Есть ли у Вас контакт с окружающими? Доступны ли Вы для окружающих?	Лёгкость, с которой вы вступаете в контакт, усиливает позитивное впечатление о Вас.
Вознаграждение	Будет ли им какая - то польза от меня? Будет ли у меня неприятность, когда я плохо обойдусь с ними?	Ожидание вознаграждения делает педагога более податливым для воздействия.

Позитивный ответ – ступень к Вашему успеху, негативный ответ отнесите к собственным ограничениям эффективного непосредственного влияния на других. Проанализируйте результат.

Упражнение 1. Советы по вхождению в контакт

«Давайте, уважаемый коллега проиграем случай Вашего прихода к руководителю отдела образования без объяснения причин. С чего начинать? Предусмотрите все возможные случайности. Разработайте, свой «план встречи», учтите то, что во время встречи могут возникнуть непредвиденные ситуации. Чтобы не попасть в ловушку, предусмотрите возможности альтернативного поведения. Не допускайте, чтобы случай положил Вас на лопатки. Заблаговре-

менно, по мере возможности, больше, узнайте о деловых качествах, особенностях общения с лицом, которое назначило Вам встречу. Ничего не упрощайте и ни в чём не полагайтесь на успех.

И вот Вы заходите в кабинет руководителя...»

(Студенты разбиваются на две группы: одна выбирает руководителя отдела образования, разрабатывает тему будущей беседы (причины вызова директора школы), стратегию поведения; другая – выбирает директора школы и стратегию его поведения на встрече с руководителем, учитывая факторы повышения уверенности в себе. Далее разыгрывается ситуация встречи, организовывается обсуждение).

Выводы: Заходите с уверенным видом, а он создаётся осанкой, темпом движений, непосредственностью, Вашей «свободой». Состояние прямое, но не задеревеневшее. Подбородок поднят, голова поднята, Вы кажетесь выше ростом, устанавливается зрительный контакт, лучше звучит голос.

Заходите не спеша. Спешащий человек кажется возбуждённым и суетливым. Приближайтесь к руководящему лицу обычным для Вас шагом.

Дружеское пожатие руки значит много. Это один из первых, часто единственный физический контакт. Пожатие руки должно «получиться» крепким и сильным. Кисти рук, сжав друг друга замирают на мгновение. Не допускайте длинной «тряски» или длительного сжимания. Прочность пожатия руки – свидетельство уверенности.

Пожатие руки сопровождайте простым «Добрый день!» Эти слова должны быть хорошо слышимы, в них звучит Ваша непосредственность и доверие.

Ваша речь должна быть ритмичной. Скороговорка свидетельствует о Вашем волнении. Заставьте себя говорить со скоростью, удобной для восприятия, выразительным, но не монотонным голосом. Однако не только вдумывайтесь в то, что говорите, но и вслушивайтесь в то, как Вы это произносите.

«Пожалуйста, садитесь».

Получив приглашение сесть, обратите внимание на кресло, предложенное Вам. В мягком кресле Ваши колени будут подпирать подбородок: бессмысленная поза – неудобное положение.

Если выбора нет – сядьте на стул, выпрямитесь и непременно храните правильную осанку, сидите свободно, непринуждённо, так как пожали руку.

Ситуация: руководитель – женщина, а вы мужчина. Как Вам себя вести в таком случае? Точно так же! Всё, что уместно в отношении руководителя – мужчины, уместно и в отношении руководителя – женщины.

Имея время для анализа обстоятельств ситуации, в которой Вам положено действовать, точно определив цель, которой вы стремитесь достичь в процессе общения, Вы получите значительное преимущество. Наверное, успех будет на Вашей стороне не в любой ситуации, но в среднем «общий уровень» Ваших побед возрастет.

Не забывайте – большинство педагогов не делают этих приготовлений, которые теперь делаете Вы. А поэтому – с самого начала преимущество за Вами! Используйте его.

Задание 2. Изучите причины, которые мешают человеку быть уверенным в себе. Среди названных ниже препятствий, попробуйте найти «свои»:

- недостаточная практика (это значит, что вы недостаточно часто в практике педагогической (управленческой) деятельности выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, сможете ли Вы себе стать более уверенно);

- воспитание, которое сформировало Вас (часто бывает, что родители и все, кто беспокоились о Вас в ранние годы уменьшили Вашу способность постоять за себя);

- неясные воображения (у Вас, по определённым причинам, нет чётких ориентиров, и потому Вы сами не знаете, чего Вы желаете);

- опасения вражды (вы побаиваетесь проявления гнева и негативных реакций, желаете, чтобы Вас принимали за рассудительного);

- недооценка самого себя (Вы почему-то не ощущаете за собой право занимать твёрдую позицию и требовать корректного, толерантного, честного отношения к себе);

- плохая самопрезентация (это значит, что Вы излагаете свои мысли неубедительно, противоречиво или слишком эмоционально).

Проанализируйте результат, приведите примеры, когда эти препятствия тормозили достижение Вашей цели.

Задание 3. Изучите советы по формированию уверенного поведения. Используя пример из Вашего опыта (см.Задание 2), выберите те советы, которые помогли бы Вам преодолеть препятствия уверенности.

«Предотвращайте запутанные эмоции». Когда Вы обижены или эмоционально впечатлены, то от учеников, коллег, руководства ожидайте реакцию на ваши эмоции, а не на то, что вы хотели донести к ним. Это может запутать вопросы и направить усилия в сторону от разрешения задач:

«Будьте проще». Иногда важность того, что педагог стремится донести до учащихся, теряется из-за большой сложности или из-за попытки иметь дело сразу с несколькими вопросами;

«Добивайтесь своего». Работайте над разрешением вопросов, невзирая на возможную необходимость долго объяснять свои намерения пока вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему;

«Не «теряйте себя». Если что-нибудь важное для Вас, добивайтесь, чтобы все вокруг Вас знали о Вашей позиции по этому вопросу;

«Следите, чтобы Вас не сбивали». Окружающие часто пытаются сбить Вас с того, что Вы им хотите сказать. Это может быть вызвано тем давлением, которое на них осуществляется. Слушайте их, но стойте на своём;

«Ошибки не ослабляют». Если произошло так, что Вы допустили ошибку, не допускайте возникновения чувства несоответствия своему месту. Иначе Вы ослабите собственную позицию;

«Идите от победы к победе». Создавайте для себя окружение, благоприятное для успеха и победы (но не за счёт других). Некоторое время изучайте варианты, где и в чём смогут выиграть Ваши коллеги или оппоненты.

Выступление с докладом на тему: «Дэйл Карнеги: 8 умных советов для общения».

Выступление с докладом на тему: «Коммуникационно-вербальные формы управленческого влияния в школе».

Задание 4. Изучите правила для руководителя школьного проекта, обоснуйте значимость каждого из них, используйте примеры:

Пытайтесь выглядеть более значимым.

Пытайтесь, чтобы Вас видели в обществе значимых людей.

Говорите уверенно и опирайтесь только на очевидные факты.

Не вступайте в спор. А если уже попали в сложное положение, то задавайте вопросы, которые абсолютно не относятся к делу и, пока Ваш оппонент пытается понять, что происходит, быстро измените предмет разговора!

Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблемы. Это даст Вам возможность придаться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.

Если подчинённый задаёт Вам вопрос по существу, выпятитесь на него как на сумасшедшего. Когда он ответит взгляд, задайте ему его же вопрос.

Получайте на здоровье щедрые вознаграждения, но не предавайте огласке их.

Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, вроде Вы очень спешите. Это защитит Вас от вопросов подчинённых и начальства.

Держите закрытыми двери кабинета. Это затруднит проникновение к Вам посетителей и произведёт на них впечатление того, что у Вас всегда проходят важные совещания.

Все приказы выдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против Вас.

Выступление с докладом на тему: «Роль прикосновения в общении».

Выступления с докладами на темы: «Влияние на группы и системы в школе»; «Роль референтных групп в образовании».

Литература

1. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе \ Н.П. Аникеева.- М.: Просвещение, 1989.
2. Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ.\ Общ.ред. М.С. Мацковского.- М.: лист-Нью; Центр общечеловеческих ценностей, 1997.
3. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
4. Давыдов, Н.А. Как быстро научиться интересно и эффективно обучать специалистов \ Н.А. Давыдов, Н.А. Бойченко.- Симферополь: Таврия, 1992.
5. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.
6. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом / В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева и др. – М., 1995.
7. Лутошкин, А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива \ А.Н. Лутошкин. – М.: педагогика, 1988.
8. Немов, Р.С. Путь к коллективу: Книга для учителей о психологии ученического коллектива \ Р.С. Немов, А.Г. Кирпичник. – М.: Педагогика, 1988.
9. Организация и методика проведения деловых совещаний: Учебное пособие \ Сост. А.Г. Елисеев. – К.: МАУП, 1995.
10. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.

11. Симоненко В.Д. Общая и профессиональная педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических вузов. М.: Изд.центр «Вентана-Граф», 2006.

12. Симонов, В.П. Десятибалльные шкалы оценки степени обученности по предметам: Учебно-справочное пособие \ В.П. Симонов, Е.Г. Черненко. – М., 2002.

13. Симонов, В.П. Диагностика личности и деятельности преподавателя и обучаемых: Учебное пособие (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.3) \ В.П. Симонов. – М., 2005.

14. Симонов, В.П. Урок: планирование, организация и оценка эффективности: Учебное пособие (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.1) \ В.П. Симонов. – М., 2004.

15. Шамова, Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. – М., 2001.

Семинар № 7. Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: неумение управлять конфликтами

Цели: обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умений управлять конфликтами; сформировать знание психолого-педагогических основ конфликта и умений предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Конфликт: понятие, участники, факторы возникновения в педагогическом коллективе.

2. Конструктивные и деструктивные виды конфликтов, их причины. Ошибки руководителя, приводящие к деструктивным конфликтам.

3. Предупреждение конфликтов. Способы разрешения конфликтов.

4. Фазы конфликта.

Задание 1. «Конфликтная ли Вы личность?»

Инструкция: ответить на вопросы, выбирая один вариант из предложенных ответов.

В классе начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция:

1. Не принимаю участия.
2. Лишь кратко высказываюсь в защиту той точки зрения, которую считаю правильной.
3. Активно вмешиваюсь и «вызываю огонь на себя».

Выступаете ли вы на собраниях (классных часах) с критикой руководства?

4. Нет.
5. Только если имею для этого веские основания.
6. Критикую всегда и по любому поводу.

Часто ли вы спорите с друзьями?

1. Только в шутку, и то, если это люди не обидчивые.
2. Лишь по принципиальным вопросам.
3. Споры – моя стихия.

Вы стоите в очереди. Как вы реагируете, если кто-то лезет вперед?

1. Возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже.
2. Делаю замечание – надо же научить грубияна хорошему тону.
3. Прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

Дома на обед подали несоленый суп. Ваша реакция.

1. Не буду поднимать бучу из-за пустяка.
2. Молча возьму солонку.
3. Не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

На улице или в транспорте вам наступили на ногу...

1. С возмущением посмотрю на обидчика.
2. Сухо, без эмоций, сделаю замечание.
3. Выскажусь, не стесняясь в выражениях.

Кто-то в семье купил вещь, которая вам не нравится.

1. Промолчу.
2. Ограничусь коротким, но тактичным комментарием.

3. Выскажу все, что об этом думаю.

Не повезло. На улице в лотерею вы просрадили кучу денег. Как вы к этому относитесь?

1. Постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово больше не участвовать в этом безобразии.

2. Не скрою досаду, но отнесусь к произошедшему с юмором, пообещав взять реванш.

3. Проигрыш испортит мне настроение, подумаю, как отомстить «лохотронщикам».

Обработка результатов: за каждый ответ под №1 поставьте себе 4 очка, №2 – 2 очка, №3 – 0 очков. Подсчитайте баллы.

22 – 32 очка. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций в школе и дома. Изречение: «Платон мне друг, но истина дороже!» не может быть вашим девизом. Вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости и, если обстоятельства потребуют, высказывайтесь принципиально, невзирая на лица.

12 – 20 очков. Вы слывете человеком конфликтным. Но это преувеличение. Вы конфликтуете, если только нет другого выхода, когда все другие средства исчерпаны. Вы способны твердо отстаивать свое мнение, не думая, как это отразится на отношении к вам товарищей. При этом вы не «выходите за рамки», не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 очков. Споры и конфликты – это ваша стихия. Ведь вы любите критиковать других, если же услышите замечания в свой адрес – можете съесть человека живьем. Это критика ради критики. Не будьте эгоистом. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами. Ваша несдержанность отталкивает людей. Не потому ли у вас нет настоящих друзей? Постарайтесь обуздать свой характер.

Задание 2. Работа с тестом К. Томаса

Тест позволяет выделить типичные способы поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество (соревнование); компромисс; сотрудничество; избегание (уклонение); приспособление (компромисс).

1. Протестируйте членов вашей учебной группы (работников организации).

2. Определите их стиль поведения в конфликтной ситуации, используя «ключ» к тесту.

3. Организуйте групповое обсуждение, анализ результатов, сделайте выводы.

Инструкция

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

1.

а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

а) я стараюсь найти компромиссное решение.

б) я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и собственных.

3.

а) я обычно стремлюсь добиться своего.

б) иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

4.

а) я стараюсь найти компромиссное решение.

б) я стараюсь не задеть чувств другого.

5.

а) улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

а) я пытаюсь избегать неприятностей.

б) я стараюсь добиться своего.

7.

а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.

а) я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

а) я твердо стремлюсь добиться своего.

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

б) я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13.

а) я предлагаю среднюю позицию.

б) я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

14.

а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) я доказываю другому логичность и преимущество моих взглядов.

15.

а) я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения.

б) я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16.

а) я стараюсь не задеть чувств другого.

б) я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

а) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19.

а) первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20.

а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

а) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а) я пытаюсь найти позицию, которая находится по середине между моей и другого человека.

б) я отстаиваю свою позицию.

23.

а) как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

24.

а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти навстречу.

б) я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

25.

а) я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26.

а) я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27.

а) зачастую стремлюсь избежать споров.

б) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

а) я предлагаю среднюю позицию.

б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.

а) я стараюсь не задеть чувств другого.

б) я всегда занимаю среднюю позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

«Ключ» к тесту К. Томаса

	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	2	3	4	5	6
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б			а	
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
11.		а			б
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			
15.				б	а
16.	б				а
17.	а			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б		а	
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а
25.	а				б

26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а

Литература

1. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе \ Н.П. Аникеева.- М.: Просвещение, 1989.
2. Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ.\ Общ.ред. М.С. Мацковского.- М.: лист-Нью; Центр общечеловеческих ценностей, 1997.
3. Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя \ Т. Бойделл.-М.: АО «ИНФРА-М» - АОЗТ «Премьер», 1995.
4. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
5. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л.Ланг. – М., 1990.
6. Климов, Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М., 1996.
7. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления \ В.И. Кнорринг. – М.:Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1999.
8. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.
9. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом / В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева и др. – М., 1995.
10. Рыбакова, М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе \ М.М. Рыбакова. – М.: просвещение, 1991.
11. Симонов, В.П. Управление социальными (педагогическими) системами: Учебник. (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.5) \ В.П. Симонов. – М., 2005.

12. Сухобская, Г.С. Психология управления / Г.С. Сухобская. – СПб., 1999.

Семинар № 8. Тема: Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: низкая способность формировать коллектив

Цели: обеспечить условия для обретения способности формировать коллектив на основе понимания ее значимости в педагогическом менеджменте.

Вопрос: Согласны ли вы с утверждением А.С.Макаренко: «Коллектив учителей и коллектив детей – это не два коллектива, а один коллектив и, кроме того, коллектив педагогический». Обоснуйте ответ, приведите примеры.

Задание 1: В теории воспитания известна общепризнанная интерпретация стадии развития ученического коллектива (по методике самооценки коллектива через эмоционально-символическую аналогию (СКЭСА), созданная А.М.Лутошкиным:

требования предъявляет педагог, формальный актив его поддерживает;

требования предъявляет педагог и выборный актив;

весь коллектив предъявляет требования к каждому;

воспитанники предъявляют требования сами к себе;

Приведите пример развития ученического коллектива с выделением каждой из приведенных стадий.

Задание 2. Изучите условия эффективного формирования коллектива и стадии его развития. Проанализируйте соблюдение этих условий в вашей учебной группе:

- все члены группы четко представляют себе цели общей работы;
- умения каждого ученика должны быть известны другим, функции целесообразно распределены;
- в группе призадумываются над усовершенствованием методов коллективной работы;
- развиты дисциплина, самоуправление, самоорганизация, которая позволяет эффективно использовать время и потенциальные возможности;

- группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- достаточно возможностей и соответствующих условий для того, чтобы собраться и обсудить все вопросы;
- открытость отношений в группе; она готова встретить и преодолеть различные трудности на пути эффективной работы.

Вопрос: На какой из стадий развития находится ваша учебная группа?

Стадии развития школьного коллектива:

I. Притирка (Новый коллектив профессионально организован). Но коллектив новый, в нем акцентирована позиция «импринтинга» - сложного психологического процесса, известного под названием «первое впечатление». Люди изучают друг друга, оценивают возможности каждого члена группы. Настоящего обсуждения целей и методов работы ещё не имеет, хотя потенциальная активность группы достаточно высока. Творческая и вдохновенная работа фактически отсутствуют);

II. Ближний бой (Это период создания микрогрупп или переоценки роли лидера, открытого выражения противоречий, усиливаются личные взаимопонимания, выявляются чьи-то недостатки. Начинается обсуждение путей достижения согласия и взаимопонимания. Идет борьба за лидерство);

III. Экспериментирование (Коллектив осознанно пытается разобраться в путях использования потенциальных и реальных возможностей каждого члена. Появляется желание экспериментировать, исследовать педагогические проблемы);

IV. Эффективность (Ученический (педагогический) коллектив уже приобрел опыт в успешном разрешении проблем. Члены коллектива начинают ощущать удовлетворения от первых коллективных побед, от причастности к этому коллективу. Проблемы оцениваются реально, ведется поиск их творческого решения. Начинается делегирование управленческих функций);

V. Зрелость (Коллектив развитой. Между его членами крепкие связи. Взаимные претензии становятся деловыми. Отношения между педагогами и

учениками принимают все более неформальный характер. Коллектив становится благодатной ячейкой школьной жизни, повышаются стандарты достижений).

Упражнение «Психологическая дистанция»

Цель: формирование умений выявления социометрических отношений между участниками группы и возможности их коррекции; умений оказания помощи членам группы по-новому взглянуть друг на друга для лучшего взаимопонимания.

Данная техника относится к социометрическому направлению. В упражнении проявляется оценка отношений человека с конкретными людьми, представленная во внешних количественных (пространственных) характеристиках.

Это упражнение относится к разряду жестких, при этом степень жесткости может варьироваться в зависимости от целей ведущего и психологической готовности участников. Регулирование эмоционального напряжения может осуществляться за счет изменения инструкции, внимательного отслеживания поведенческих реакций участников, тактичного обсуждения результатов. К данной процедуре группа должна быть подготовлена.

Описание упражнения. Ведущий обращается к группе: «Если люди более или менее длительное время общаются и взаимодействуют друг с другом, то между ними складываются определенные отношения. Эти отношения могут обладать разной степенью близости. Иначе говоря, каждый человек знает, с кем он тесно общается, с кем его отношения можно назвать близкими. С кем-то отношения пока не очень близкие, ну, может быть, просто потому, что еще не было повода и возможности пообщаться.

Вы уже неплохо знаете друг друга. При этом каждый из вас, наверное, осознает, каковы особенности его взаимоотношений с другими участниками нашей группы. Сейчас у вас есть шанс проверить, правильное ли у вас

сложилось представление о ваших отношениях с членами группы. Кто готов рискнуть первым и стать добровольцем?»

Выявление «рисковых участников перед предстоящей процедурой является вполне оправданным (и не только в этом случае, но и при проведении ряда других упражнений). Во-первых, такое выявление само по себе можно рассматривать как социометрический прием, а во-вторых, оно позволяет обнаружить и тех, кто способен безболезненно перенести «жесткость» процедуры. Когда желающие объявятся, ведущий объясняет, в чем состоит упражнение.

Ведущий: «Степень близости наших отношений с тем или иным конкретным человеком может быть определена с помощью понятия «психологическая дистанция»

Давайте попробуем выразить близость-дальность отношений друг с другом через дистанцию в буквальном смысле слова - через расстояние в пространстве.

Наш доброволец должен встать лицом к стене. Все остальные участники располагаются за его спиной на таком расстоянии, которое символически будет отражать близость ваших с ним отношений. При этом учитывайте и взаимное расположение. Задание необходимо выполнять молча, чтобы стоящий у стены не определил ваше местоположение по голосу. Участники занимают места за спиной основного игрока. Ведущему не следует торопить участников, чтобы у них была возможность подумать и выбрать себе место. Запомните, пожалуйста, свои места и разойдитеесь... А теперь, Вы (ведущий обращается к добровольцу), можете повернуться. Расставьте участников группы так, как, по вашему мнению, они должны были бы расположиться. Основной игрок расставляет участников, после чего снова встает у стены. Посмотрите внимательно еще раз, как Вы расставили участников. Не хочется ли Вам что-нибудь изменить в этой картинке?»

Если основной игрок сочтет свою расстановку окончательной, он отворачивается к стене, а остальные игроки встают на те места, которые они занимали вначале. После этого ведущий просит основного игрока повернуться.

Ведущий: «Посмотрите, пожалуйста, что изменилось? Есть ли разница между тем, как расставили Вы, и тем, какие места заняли другие люди? В чем Вы видите разницу?»

После кратких комментариев основного игрока ведущий предлагает занять его место кому-либо еще из участников группы. Хорошо, если на «горячем месте» у стены побывают все участники группы.

Оптимальной для проведения такого упражнения является группа в восемь человек. Остальные могут быть только наблюдателями. На следующем занятии можно повторить упражнение с новым составом.

Обратная связь собирается с использованием примерно следующих вопросов:

Сложно ли было прогнозировать расположение членов группы?

Постигло ли вас разочарование, когда вы увидели, какие места члены группы заняли сами? Или, напротив, вас это обрадовало?

Что вообще вы вкладываете в понятия «психологическая дистанция» и «степень близости отношений»?

Старались ли вы угадать, как могли встать группы, или просто переводили свое видение отношений на язык пространственных характеристик?

Что вас удивило в этом упражнении? Что вы нового о себе и своих сокурсниках узнали?

Упражнение «Пять предложений»

Описание упражнения:

Сначала все участники должны написать на карточках пять предложений, которые каким-то образом описывали бы профессиональную сторону их жизни. Каждое предложение пишется на отдельной карточке. При этом участники сами решают, какую информацию о себе они хотели бы сообщить, исходя из соображений собственной психологической безопасности. Карточки не

подписываются, и для обеспечения полной анонимности все они должны быть оформлены одинаково, например, их может переписать кто-либо, не имеющий отношения к данной группе.

Карточки перемешиваются, и все члены команды вытягивают по пять штук. Потом каждый по очереди читает вслух предложение, написанное на одной из карточек: кто-то начинает, за ним читает его сосед, и далее по кругу по часовой стрелке. Прочитав первую карточку, участник отдает ее тому члену группы, который, как ему кажется, является ее автором, и ждет, когда очередь по кругу дойдет до него во второй раз. Тот, кто получил карточку, без комментариев оставляет ее у себя. При этом никто из остальных участников не высказывает своих предположений об авторстве и не делает никаких замечаний.

Если при первоначальном распределении карточек кому-нибудь достанется его собственное предложение, он должен в первую очередь прочитать именно его и затем передать карточку любому участнику, несмотря на то, что автором является он сам.

Таким образом, проходит определенное количество кругов, в ходе которых каждый читает чужую карточку и передает ее предполагаемому автору. Когда кто-то из участников получает свою карточку от другого члена группы, он оставляет ее у себя и уже не имеет права никому отдавать. В том же случае, когда он получает от кого-то не свою, а чужую карточку, он должен зачитать ее в следующем круге и передать тому члену группы, которого он считает автором высказывания. Игра продолжается до тех пор, пока все карточки не будут правильно распределены.

В заключение устраивается последний круг, в ходе которого каждый участник команды зачитывает пять своих карточек. После этого члены команды обмениваются своими мнениями и впечатлениями.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам усвоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Оценочные средства для текущего контроля

Текущий контроль освоения курса представляет собой:

- включенное наблюдение с последующим анализом и оценкой работы студентов на лекциях и практических занятиях;
- опрос студентов во время лекции по изучаемому материалу (устный, письменный)
- оценку выполнения заданий для самостоятельной работы;
- оценку результатов рейтингов №1 - №3 контроля.

Текущий контроль

Рейтинг-контроль №1 (по тестам)

Выберите правильный ответ

1. Мировой опыт управления на уровне организации выражается в понятии:

- а) менеджмент;
- б) деятельность;
- в) организация;
- г) заведование.

2. В переводе, с какого языка слово "менеджмент" означает управление:

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

3. Комплекс принципов, методов, форм, приемов управления учебно-воспитательным (познавательным) процессом называется:

- а) менеджмент педагогический;
- б) менеджмент образовательный;
- в) менеджмент политический;
- г) менеджмент имиджа.

4. Целенаправленная деятельность на обучение, воспитание и развитие личности называется:

- а) образовательным процессом;
- б) воспитательным процессом;
- в) развивающим процессом;
- г) процессом самореализации.

5. Преподаватель, выступающий в качестве субъект системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся, называется:

- а) менеджером учебно-познавательного процесса;
- б) менеджером учебно-воспитательного процесса;
- в) менеджером технического процесса;
- г) менеджером общеобразовательного процесса.

6. Руководитель учебного заведения, выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников, - это:

- а) менеджер учебно-воспитательного процесса;
- б) менеджер учебно-познавательного процесса;
- в) директор школы;
- г) методист управы.

7. Непрерывное отслеживание ходы, эффективности, результатов образовательного процесса называется:

- а) мониторинг;
- б) наблюдение;
- в) прогноз;
- г) исследование.

8. В переводе с какого языка слово "мониторинг" означает постоянное наблюдение:

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

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

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

10. В переводе с какого языка слово "информация" означает разъяснение:

- а) латинского;
- б) греческого;
- в) итальянского;
- г) турецкого.

11. Целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно-обоснованного планирования, организации и контроля называется:

- а) управлением учебно-воспитательного процесса ;
- б) управлением учебно-познавательного процесса;
- в) управлением аттестационного процесса;
- г) управлением адаптационного процесса.

12. Процесс управления развитием личности можно понимать как:

- а) воспитание;
- б) образование;
- в) обучение;
- г) развитие.

13. Первой целью воспитания на современном этапе развития общества является:

- а) всестороннее развитие личности;
- б) воспитание гражданина-патриота;
- в) адаптация личности к реальным условиям конкретного социума;
- г) избегание крайностей индивидуализации и коллективизма.

14. Второй целью воспитания на современном этапе развития общества является:

- а) воспитание гражданина-патриота;
- б) устойчивое развитие общества как саморазвивающейся и целенаправленной системы;
- в) избегание крайностей индивидуализации и коллективизма;
- г) адаптация личности к реальным условиям конкретного социума.

15. Третьей целью воспитания является:

- а) избегание крайностей индивидуализации и коллективизма;
- б) всестороннее развитие личности;
- в) формирование базовой культуры личности;
- г) воспитание гражданина-патриота.

16. Американской мечтой является:

- а) богатство;
- б) сформированность жестокой индивидуальности;
- в) помощь безвозмездно "человек человеку"
- г) соборность.

17. Комплекс трудностей теоретического и практического характера, преодолеваемых учащимися самостоятельно или при содействии преподавателя в учебно-воспитательном процессе, является:

- а) задачи учебных занятий;
- б) задачами дополнительного образования;
- в) задачами воспитательной работы;
- г) задачами внеучебных занятий.

18. Фактором педагогического менеджмента как деятельностной и суммативной систем являются:

- а) принципы деятельности;
- б) задачи деятельности;
- в) цели деятельности;
- г) формы деятельности.

19. Основные правила поведения субъекта менеджмента при его взаимодействии с управляемыми субъектами называются:

- а) принципами педагогического менеджмента;
- б) основными правилами менеджмента;
- в) исходным положением менеджмента;
- г) аподиктическим суждением.

20. В переводе с какого языка слово "гуманизм" означает человеческий:

- а) латинского;
- б) греческого;
- в) английского;
- г) турецкого.

21. Основой содержания всей деятельности менеджера любого уровня управления является принцип:

- а) целеполагания;
- б) целенаправленности;
- в) гуманизма;
- г) оптимальности.

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

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

23. Сочетание целевого, функционального и линейного управления предполагает принцип:

- а) комплексности;
- б) преемственности;
- в) состязательности;
- г) ответственности.

24. Четкая реализация основной идеи педагогического менеджмента на практике невозможна без реализации принципа:

- а) функционального подхода;
- б) индивидуального подхода;
- в) деятельностного подхода;
- г) дифференцированного подхода.

25. Эффективное научное управление предусматривает реализацию принципа:

- а) системного самосовершенствования;
- б) самостоятельности;
- в) самоактуализации;
- г) самооценки.

26. В переводе с какого языка слово "функция" означает исполнение:

- а) латинского;
- б) греческого;
- в) итальянского;
- г) турецкого.

27. Отношения между управляющей системой и управляемым объектом, требующие от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов, называется:

- а) функцией;
- б) обязанностью;
- в) ролью;
- г) деятельностью.

28. Одной из функций педагогического менеджмента является:

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

29. Итогом выполнения определенного управленческого решения является:

- а) управленческое воздействие;
- б) управленческое взаимодействие;
- в) коммуникативная активность;
- г) конфликт.

30. Совокупностью практических мероприятий и действий по реализации поставленных целей перед учебными заведениями является:

- а) план работы на учебный год;
- б) базисный учебный план;
- в) расписание предметов;
- г) школьный компонент в программе.

31. Специфический акт принятия решения по конструированию общей модели взаимодействия преподавателей и учащихся в ходе занятий называется:

- а) планирование учебных занятий;
- б) организация учебных занятий;
- в) мотивация учебных занятий;
- г) контроль учебных занятий.

32. В древности для осуществления функции мотивации использовали:

- а) «кнут» и угрозы;
- б) «кнут и пряник»;
- в) вознаграждение;
- г) страх смерти.

33. С XVIII по XX для осуществления функций мотивации использовали:

- а) вознаграждение;
- б) убеждение;
- в) наказание;
- г) страх смерти.

34. Основным методом контроля в структуре педагогического менеджмента является:

- а) анализ;
- б) наблюдение;

- в) изучение;
- г) диагностика.

35. Принятое решение, зафиксированное каким-либо образом на бумаге, диске-те и др., называется:

- а) план;
- б) чертеж;
- в) структура;
- г) прогноз.

36. В переводе с какого языка слово "план" означает плоский, ровный:

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

37. Способы достижения поставленных целей педагогического менеджмента и реализации его основных функций называются:

- а) методом управления;
- б) средствами управления;
- в) формами управления;
- г) функциями управления.

38. В переводе с какого языка слово "метод" означает способ познания:

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

39. Микроуровень, на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту, называется:

- а) личностным;
- б) групповым;
- в) социологическим;
- г) общественным.

40. Мезоуровень, в рамках которого производится оптимальная расстановка работников в коллективе, называется:

- а) групповым;
- б) личностным;
- в) общественным;
- г) социологическим.

41. Макроуровень, на котором формируются социальные механизмы сознания "элитных групп" управления, называется:

- а) социологическим;
- б) общественным;
- в) групповым;
- г) личностным.

42. Основой эффективности организации управления педагогическими системами является преодоление:

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

43. Осознанное применение на практике прочных, глубоких системных знаний называется:

- а) качеством знаний;
- б) автоматизмом знаний;
- в) воспроизведением знаний;
- г) различием.

44. В мировой практике сформировалось:

- а) три типа менеджмента;
- б) четыре типа менеджмента;
- в) два типа менеджмента;
- г) шесть типов менеджмента.

45. Пионеры в разработке научных основ и практики менеджмента считают:

- а) США;
- б) Японию;
- в) Францию;
- г) Великобританию.

46. Подход научного управления разрабатывался:

- а) в 1885-1920 гг.;
- б) с 60-х годов XX в.;
- в) с 70-х годов XX в.;
- г) не разрабатывался совсем.

47. Административный подход в управление разрабатывался:

- а) в 1920-1950 гг.;
- б) не разрабатывался совсем;
- в) с 40-х годов XX в.;
- г) с 70 годов XX в.;

48. Подход с позиций человеческих отношений в управлении разрабатывался:

- а) в 1930-1950 гг.;
- б) с 1950 г.;
- в) с 60-х годов XX в.;
- г) с 70-х годов XX в.

49. Поведенческий подход в управлении разрабатывался:

- а) в 1940-1950 гг.;
- б) в 1885-1920 гг.;
- в) не разрабатывался совсем;
- г) с 1930 г.

50. Процессный подход в управлении разрабатывался:

- а) с 20-х годов и более активно с 50-х годов XX в.;
- б) с 60-х годов XX в.;
- в) с 70-х годов XX в.;
- г) с 80-х годов XX в.

51. Системный подход в управлении разрабатывался:

- а) с 60-х годов XX в.;
- б) с 70-х годов XX в.;
- в) с 80-х годов XX в.;
- г) с 90-х годов XX в.

52. Ситуационный подход в управлении разрабатывался:

- а) с 60-х годов XX в.;
- б) с 70-х годов XX в.;
- в) с 80-х годов XX в.;
- г) в начале XXIV.

53. Представителями подхода "человеческих отношений" являлись:

- а) Д. Мак-Грегор и Ф. Ротлисбергер;
- б) Ф. Тейлор и Дж. Лури;
- в) К. Д. Ушинский;
- г) Л. Н. Толстой.

54. Широкое признание в управлении получила теория Д. Мак-Грегора:

- а) "X" и "Y";
- б) "A" и "B";
- в) "Z" и "X";
- г) "Q" и "W".

55. Годы жизни К.Д. Ушинского:

- а) 1824-1870;
- б) 1888-1939;
- в) 1831-1886;
- г) 1810-1884.

56. Годы жизни А. С. Макаренко:

- а) 1888-1839;
- б) 1831-1886;
- в) 1810 - 1884;
- г) 1928-1910.

57. Предметом педагогического менеджмента является:

- а) деятельность учителя;
- б) деятельность ученика;
- в) деятельность родителей;
- г) деятельность методиста.

58. Важным фактором эффективной работы школы является:

- а) доверие;
- б) чувство локтя;
- в) бесконфликтность;
- г) недоверие.

59. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, называется:

- а) делегирование;
- б) уполномочивание;
- в) послание;
- г) уведомление.

60. В переводе с какого языка слово "делегирование" означает посылать в качестве делегата:

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

61. Автором административного подхода в управлении считается:

- а) А. Фройль;
- б) М. Фоллет;
- в) Э. Мэйо;
- г) П. Друкер.

62. Суть подхода управления с точки зрения количественных методов заключается в построении:

- а) математической модели;
- б) технического плана;

- в) технологической структуры;
- г) информационной технологии.

63. Большую роль в подходе управления с точки зрения количественных методов сыграли:

- а) компьютеры;
- б) космические спутники;
- в) телефоны;
- г) телефаксы.

64. Основную практическую задачу человекоцентристского подхода сформулировал классик американского менеджмента:

- а) П. Друкер;
- б) А. Фройль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Э. Мэйо.

65. Школа поведенческих наук сосредоточила свое внимание на налаживании:

- а) межличностных отношений;
- б) лидерства;
- в) мотивации;
- г) коммуникаций.

66. В России концепция человеческого фактора в управлении была сформулирована:

- а) Н.А. Витке;
- б) А. Масловым;
- в) Н. И. Пироговым;
- г) А. С. Белкиным.

67. Адаптивный подход в менеджменте изучает:

- а) ситуативные переменные;
- б) производственные переменные;
- в) алгоритмические переменные;
- г) природные переменные.

68. Переживание состояния радости, удовлетворения от того, что результат, к которому личность стремилась в своем действии, совпал с ее ожиданием, называется:

- а) успехом;
- б) победой;
- в) финишем;
- г) славой.

69. Теорию внутришкольного управления обогатили исследования:

- а) бихевиористской школы;
- б) сократовской школы;
- в) фрейдистской школы;
- г) средней школы.

70. Чувство успеха рождает ощущение:

- а) гармоничной связи;
- б) физической связи;
- в) эмоциональной связи;
- г) любовной связи.

71. В управленческой деятельности необходимо учитывать:

- а) личностно ориентированный принцип;
- б) принцип доступности;
- в) принцип активности;
- г) принцип природосообразности.

72. Наличие многообразия индивидуальных человеческих характеров и отношений личности с внешней средой называются:

- а) человеческой переменной;
- б) индивидуальными характеристиками;
- в) генотипом человека;
- г) особенностями личности.

73. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений, называется:

- а) восприятием;
- б) памятью;
- в) мышлением;
- г) ценностями.

74. Явления и идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающие как эталон должного, - это:

- а) ценности;
- б) мораль;
- в) этика;
- г) духовность.

75. В переводе с какого языка слово "лидер" означает ведущий:

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

76. Руководитель влияет на поведение людей с помощью:

- а) лидерства;
- б) руководства;
- в) управления;
- г) авторитета.

77. В управленческой деятельности руководителя большое значение придается:

- а) межличностным коммуникациям;
- б) информационной безопасности;
- в) межличностным конфликтам;
- г) материальным благам.

78. Для проверки принятой информации руководитель должен установить:

- а) обратную связь;
- б) телефонную связь;
- в) межличностные отношения;
- г) контакт с группой.

79. Теоретики менеджмента особое внимание уделяли определению:

- а) идеальной нормы управляемости;
- б) деятельностной системы управления;
- в) суммативной системы управления;
- г) качества управления.

80. Информация в переводе с латинского языка означает:

- а) изложение;
- б) анализ;
- в) повествование;
- г) содержание.

81. Процесс получения и переработки информации и о результатах учебно-воспитательного процесса включает:

- а) контроль;
- б) анализ;
- в) коррекцию;
- г) планирование.

82. Проверка планов осуществляется на стадии контроля:

- а) предварительного;
- б) текущего;
- в) отсроченного;
- г) итогового.

83. Роль ответственного за мотивацию и активизацию подчинённых называется ролью:

- а) лидера;
- б) распространителя информации;
- в) ведущего переговоры;
- г) руководителя.

84. Роль менеджера, состоящая в поиске и получении необходимой информации, есть роль:

- а) приемника информации;

- б) распространителя информации;
- в) распространителя ресурсов;
- г) устраняющего нарушения.

85. Роль менеджера, состоящая в передаче информации, полученной из внешних источников, есть роль:

- а) распространителя информации;
- б) распределителя ресурсов;
- в) руководителя;
- г) предпринимателя.

86. Роль менеджера, состоящая в разработке и запуске проектов, есть роль:

- а) предпринимателя;
- б) руководителя;
- в) лидера;
- г) распределителя ресурсов.

87. Роль менеджера, состоящая в корректировочных действиях, есть роль:

- а) устраняющего нарушения;
- б) лидера;
- в) руководителя;
- г) предпринимателя.

88. Гуманизация в переводе с латинского означает:

- а) человечный;
- б) думающий;
- в) гармоничный;
- г) развитой.

89. Правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности преподавателя и учащихся, получили название принципа:

- а) аналитической деятельности субъекта менеджмента;
- б) целеполагание;
- в) кооперации и разделения труда;

г) функционального подхода.

90. Сочетание целевого, функционального и линейного управления есть принцип:

а) комплексности;

б) системности;

в) фундаментальности;

г) гуманизации.

91. Эффективное научное управление на основе достижения теории и передовой практики менеджмента невозможно без принципа:

а) системного самосовершенствования;

б) кооперации и разделения труда;

в) функционального подхода;

г) аналитической деятельности.

92. Первую группу методов педагогического менеджмента составляют методы:

а) экономические;

б) административные;

в) психолого-педагогические;

г) общественного воздействия.

93. Вторую группу методов педагогического менеджмента составляют методы:

а) административные;

б) психолого-педагогические;

в) экономические;

г) общественного воздействия.

94. Третью группу методов педагогического менеджмента составляют методы:

а) психолого-педагогические;

б) административные;

в) общественного воздействия;

г) экономические.

95. Четвертую группу методов педагогического воздействия менеджмента составляют методы:

- а) общественного воздействия;
- б) экономические;
- в) административные;
- г) психолого-педагогические.

96. Последовательные показатели усвоения материала учащимися в процесса обучения характеризуют степень:

- а) обученности;
- б) качества знаний;
- в) организации учебно-познавательной деятельности;
- г) социальной адаптации.

97. Условное соответствие оценки одному из пяти показателей степени обученности учащегося, выраженное в процентах, называется:

- а) содержание балльной оценки;
- б) девальвация балльной оценки;
- в) алгоритмизация балльной оценки;
- г) перенос балльной оценки.

98. Уменьшение условного количественного содержания оценки относительно высшего уровня требований называется:

- а) девальвация;
- б) сегментация;
- в) репродукция;
- г) алгоритмизация.

Рейтинг-контроль № 2

Продолжите предложение:

1. Наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации – это ...

2. Комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом, направленных на повышение его эффективности, - это...

3. Целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне, соответствующем государственному образовательному стандарту – это...

4. Преподаватель, выступающий в качестве субъекта системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся, -это...

5. Руководитель учебного заведения (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников, - это...

6. Непрерывное отслеживание хода, результата и эффективности образовательного процесса на основе использования компьютерной технологии сбора и обработки получения о нем информации – это...

7. Предмет и продукт труд менеджера учебно-воспитательного или учебно-познавательного процесса – это...

8. Целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности – это...

9. Комплекс теоретических и практических затруднений, преодолеваемых учащимися (студентами) самостоятельно или при содействии преподавателя в организованном учебно-воспитательном процессе и способствующих их целенаправленному обучению, воспитанию и развитию, - это...

10. основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами) – это...

11. Основные правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности преподавателя и учащихся, - это...

12. Отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых объектов, - это...

13. Взаимосвязанная, объединённая общими целями совокупность практических мероприятий и действий по реализации поставленных перед учебным заведением целей – это...

14. Специфический акт принятия решения по конструированию общей умозрительной или письменной модели взаимодействия преподавателя и учащихся в ходе занятий – это...

15. Принятое управленческое решение, зафиксированное на бумаге, фотопленке, магнитной ленте, дискете и т.п., - это...

16. Третий основной компонент (функция) педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и о результатах учебно-воспитательного процесса для принятия на этой основе определенного управленческого решения, включающий в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей, - это ...

17. Способы достижения поставленных целей педагогического менеджмента и реализации основных его функции - это ...

18. Прочность, глубина и системность знаний и их осознанное применение на практике – это...

19. Совокупность пяти последовательных показателей (различения, запоминания, понимания, элементарных умений и навыков переноса) , усвоенных в процессе обучения и учения, - это...

20. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, - это...

21. Переживание состояния радости, удовлетворения от того, что результат, к которому личность стремилась в своей деятельности, либо совпал с её ожиданиями, надеждами (с уровнем притязаний), либо превзошел их, - это...

22. Наличие многообразия индивидуальных человеческих характеристик и взаимоотношений личности с внешней средой, - это ...

23. Индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями выполнения определенной деятельности, - это ...

24. Потенциал человека для выполнения какой-либо работы, связанный со способностями, но в отличие от них, складывающийся не только на основе обучения и приобретенного опыта, но и врожденных качеств, - это ...

25. Внутреннее состояние ощущения недостаточности чего-либо – это ...

26. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений, - это... Через него определяется "реальность индивида". Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении... Это - ...

27. Явления и идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающие как эталон должного, предполагающие ранжирование по значимости, это - ...

28. Средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, - это...

29. Профессиональный руководитель - человек, профессионально осуществляющий функции управления. Его профессионализм заключается в знании рынка и его законов, умении прогнозировать развитие организации и создавать все необходимые условия для достижения её целей, в способности управлять ресурсами и их развитием путем постоянного обновления содержания и технологии управления - это ...

30. Уменьшение условного количественного содержания оценки относительно высшего уровня требования – это...

Рейтинг-контроль № 3

1. Составьте логическую схему базы знаний по теме "Основы педагогического менеджмента".

2. Соотнесите правильно понятия и определения. Ответ запишите цифрой и соответствующей буквой.

Понятие	Определение
1. Менеджер	А. Руководитель учебного заведения, выступающий в качестве субъекта управления учебно-познавательной деятельностью педагогических работников
2. Инновационный менеджер	Б. Преподаватель, выступающий в качестве субъект системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся
3. Менеджер учебно-воспитательного процесса	В. Лицо, способное решать необычную, нестандартную проблему
4. Менеджер учебно-познавательного процесса	Г. Это профессиональный руководитель: человек, профессионально осуществляющий функции управления

3. Соотнесите фамилии и годы жизни российских педагогов и организаторов народного образования.

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1. В.А. Сухомлинский | 1. 1888-1939 гг. |
| 2. П.П. Блонский | 2. 1831-1886 гг. |
| 3. Н.Ф. Букалов | 3. 1810-1881 гг. |
| 4. Н.А. Корф | 4. 1878-1934 гг. |
| 5.С.Т. Шацкий | 5. 1834-1889 гг. |
| 6. А.С. Макаренко | 6. 1918-1970 гг. |
| 7.И.Н. Ульянов | 7. 1828-1910 гг. |
| 8.Н.И. Пирогов | 8. 1824-1870 гг. |
| 9.К.Д. Ушинский | 9. 1869-1939 гг. |
| 10.Л.Н. Толстой | 10. 1884-1941 гг. |
| 11.Н.К. Крупская | 11.1837-1904 гг. |

4.Восстановите пропущенные характеристики личности.

Индивидуальная характеристика личности	Особенности управления
1. Способности -индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного выполнения определенной деятельности.	Способности имеют большое значение для распределения заданий и участков работы. Отбор человека для определенной работы осуществляется исходя из его особенностей, при этом ожидается,

	<p>что он будет выполнять порученную ему работу лучше остальных сотрудников. Однако это не всегда так, поскольку на поведение человека, раскрытие его способностей могут влиять и другие факторы, например межличностные отношения. Расширить способности человека можно путем его обучения. Эта характеристика легче всего поддается изменениям.</p>
2.	<p>Важно правильно определять predisposition, иначе усилия по обучению сотрудника будут потрачены напрасно.</p>
3. Потребности - внутреннее состояние ощущения недостаточности чего-либо.	<p>Если потребности человека не удовлетворены, он бессознательно будет стремиться к их удовлетворению. С точки зрения управления это означает, что руководство школы должно постоянно создавать такие ситуации, в которых удовлетворение потребностей ее работников вело бы к реализации целей учебного заведения.</p>
4.	<p>Ожидания оказывают серьезное влияние на поведение человека. Если работник не ожидает, что поведение, которого ждет от него организации, приведет к достижению желаемых потребностей, он, скорее всего будет стремиться работать эффективно. Пассивность или негативное отношение к работе может являться реакцией на неоднократно обманутые ожидания.</p> <p>Руководителям школы важно не просто знать, каковы ожидания их сотрудников, но и информировать о возможных последствиях в результате качественно и некачественно выполненной работы, т.е. формировать ожидания.</p>
5. Восприятие - интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Через восприятие определяется "реальность индивида". Люди реагируют не на то, что действитель-	<p>Различия в восприятии одного и того же факта разными людьми могут быть значительными. Восприятие сильно влияет на ожидания. Выявить восприятия сотрудников путем установления обрат-</p>

<p>но происходит в их окружении, а на то, как они это воспринимают.</p>	<p>ной связи (в том числе и в отношении самих руководителей) и преодолеть сильно искаженные и негативные восприятия можно при помощи доверия руководителю. Доверие создается посредством атмосферы открытости, хорошей информированности сотрудников о намерениях руководства и системе стимулирования в организации.</p>
<p>6. Отношение к чему-либо, или социальные установки. Формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение.</p>	<p>Одно из главных отношений, которое изучает и развивает руководитель, - это отношение к труду: условиям труда, стимулированию, режиму, объему нагрузки, самому характеру деятельности и престижности выполняемой работы. Руководитель должен создавать такую рабочую среду и систему стимулирования, при которых качественный труд становится выгодным.</p>
<p>7.</p>	<p>Приобретаются посредством обучения и тесно связаны с культурой конкретного общества. Помимо общих ценностей имеется система ценностей организации, которая раскрывается в традициях коллектива, общем "педагогическом кредо". Ценности организации не только сознательно формируются ее руководством, но и складываются стихийно. Выявить ценности личности - значит понять жизненную философию человека. Ценности медленнее всего поддаются изменениям, для их развития требуются сильные стимулирующие средства.</p>

5. Восстановите пропущенные факторы и требования к руководству.

Фактор	Требование к руководителю
1.	1. Способность управлять собой и своим временем
2. Разрушение традиционных ценностей (потеря ценностных ориентиров)	2. Разумные личные ценности
3.	3. Четкие личные ценности
4. Применение систем обучения руко-	4. Постоянный личностный рост и раз-

водителей, не способных обеспечить все возможности для повышения их профессионального роста	вите разными путями
5. Увеличение и усложнение проблем при ограниченности имеющихся средств их решения	5. Умение эффективно решать проблемы
6. Постоянная состязательность, требующая поиска новых решений, инноваций	6.
7. Изменение иерархии отношений, усложняющее взаимоотношения	7. Способность влиять на окружающих
8.	8. Знание современных управленческих подходов
9. Большие затраты и трудности с использованием наемных (по контракту) работников	9. Способность руководить (умело использовать людские ресурсы)
10. Изменения, требующие освоения новых умений, борьбы с возможностью "устаревания" собственной УД	10. Умение обучать и развивать подчиненных
11. Усложнение проблем, требующих коллективных решений	11.

6. Составьте структуру педагогического менеджмента как деятельностной системы.

7. Соотнесите правильно понятия и определения. Ответ запишите цифрой и соответствующей буквой.

Понятие	Определение
1. Принцип самосовершенствования	А. Постоянное развитие, совершенствование управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функции исполнителей
2. Принцип комплексности	Б. Требование постановки целей с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности
3. Принцип функционального похода	В. Основа планирования и контроля, т.е. основа содержания всей деятельности менеджера
4. Принцип кооперации и разделения труда	Г. Эффективное управление на основе достижений теории и передовой практики менеджмента

5. Принцип целенаправленности	Д. Сочетание целевого, функционального и линейного типов управления
6. Принцип целеполагания	Е. Опора на общественные организации, на коллективное творчество, коллективный разум
7. Принцип аналитической деятельности субъекта менеджмента	Ж. Основные правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности преподавателей и учащихся
8. Оптимальность	З. Условие необходимости и достаточности количества требований, предъявляемых субъектом менеджмента к деятельности исполнителя
9. Гуманизация	И. Научная организация труда в структуре и содержании педагогического менеджмента

8. Выявите ошибки в данных утверждениях:

а) пионером в разработке научных основ и практик менеджмента является Япония;

б) общий подход в современном американском менеджменте получил название "системный";

в) в управленческой деятельности руководителя большое место занимает обеденный перерыв и должностные обязанности руководителя;

г) психологическая теория, которая занимается вопросами поведения человека, называется гуманистической психологией;

д) главной целью воспитания является адаптация личности к реальным условиям конкретного социума;

е) основная идея педагогического менеджмента - межличностное общение;

ж) важнейшим принципом педагогического менеджмента является принцип целенаправленности.

9. Соотнесите подходы в американском менеджменте с датами их возникновения.

1. Подход научного управления	1.С 70-х годов XX в
2. Ситуационный подход	2.1920-1950 гг.
3.Поведенческий подход	3.1930-1950 гг.
4.Системный подход	4.С 40-х годов, более активно с 50-х годов XXв.
5.Подход с позиций количественных методов	5.С 1950 г.
6.Подход с позиций человеческих отношений	6.С 20-х годов, более активно с 50-х годов XXв.
7.Процессный подход	7.С 60-х годов XX в.
8.Административный подход	8.1885-1920 гг.

10. Соотнесите правильно понятия и определения. Ответ запишите цифрой и соответствующей буквой.

Понятие	Определение
1. Функция	А. Принятое управленческое решение, зафиксированное на бумаге, фотопленке, магнитной ленте, дискете и т.п.
2. Восприятие	Б. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
3. Лидерство	В. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений
4. План	Г. Особый вид управленческих действий (с позиций субъект-объектных отношений - управленческих воздействий) на объект менеджмента или особые виды действий субъекта менеджмента с информацией
5. Делегирование	Д. Средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей

Вопросы для контрольной работы

1. Дайте определение педагогического менеджмента.
2. Каковы основные цели воспитания на современном этапе развития нашего общества?
3. Перечислите принципы педагогического менеджмента.

4. Приведите классификацию принципов педагогического менеджмента, основанную на материалах народной педагогики.

5. В чем заключается функция планирования учебно-воспитательного процесса?

6. Что понимается под организацией педагогического менеджмента?

7. Дайте определение понятия "план".

8. Перечислите уровни управления педагогическим менеджментом.

9. Какие группы методов в педагогическом менеджменте вы знаете?

10. Какие типы менеджмента сформировались в мировой практике управления?

11. Какая страна является пионером в разработке научных основ менеджмента?

12. Перечислите различные подходы к научной теории управления.

13. Какой подход разрабатывался в США в начале 30-х годов XX в.?

14. Какую теорию научного управления предложил Д. Мак-Грегор?

15. Какой подход является серьезным шагом в развитии теории менеджмента?

16. Перечислите предпосылки использования менеджмента в нашей стране.

17. Что является предметом педагогического менеджмента?

18. Дайте определение понятия "делегирование".

19. Перечислите причины избегания процесса делегирования.

20. Дайте краткую характеристику подхода научного управления.

21. Дайте краткую характеристику административного подхода.

22. Назовите авторов подхода научного управления.

23. Дайте краткую характеристику подхода гуманизации человеческих отношений.

24. Кто является родоначальником школы человеческих отношений в управлении?

25. Дайте характеристику подхода с точки зрения человеческих отношений.
26. Какие существуют методы удовлетворения потребностей высшего уровня (А. Маслоу)?
27. дайте определение понятия "лидерство".
28. Перечислите правила, которые могут усовершенствовать межличностное общение.
29. Какие положения составляют человеконцентристского подхода в управлении?
30. Перечислите принципы системного самосовершенствования.
31. Дайте определение степени обученности учащегося.
32. Что означает понятие " балльная оценка"?
33. Дайте характеристику принципу комплексности.

Промежуточная аттестация ***Вопросы к зачету***

1.Цели и задачи педагогического менеджмента (Менеджмент как наука, искусство и деятельность. Понятие «педагогический менеджмент». Образовательный процесс. Менеджер учебно-познавательного процесса. Менеджер учебно-воспитательного процесса. Мониторинг образовательного процесса. Структура ПМ: цель, субъект, объект, содержание, способы. Цель деятельности. Цель учебных занятий. Цель посещения занятий. Цели воспитания. Задачи руководителя: подбор, оценка и расстановка кадров; переподготовка, повышение квалификации, организация непрерывного образования; оценка (текущая, периодическая) персонала; совершенствование структуры коллектива. Задачи ПМ: содержание и результативность).

2. Функции и принципы ПМ . Понятие «функции ПМ». Планирование. Требование к управленческому решению. План работы на учебный год. Планирование учебных занятий. Организация выполнения управленческого решения. Мотивация. Контроль. Методы контроля. Роли руководителя в управлении. Принципы ПМ: гуманизация, оптимальность, целенаправленность, кооперация

и разделение труда, принцип функционального подхода, комплексность, системное самосовершенствование. Делегирование полномочий).

3. Методы ПМ (Методы управления. Экономические методы. Организационно-распорядительские методы. Психолого-педагогические методы. Методы общественного воздействия. Уровни реализации методов ПМ: личностный, групповой, социальный).

4. Факторы эффективности ПМ (Формализм в ПМ. Формализм в обучении. Формализм в воспитании. Формализм в планировании образовательного процесса. Формализм в организации учебно-познавательной деятельности. Формализм при контроле за образовательным процессом).

5. Результаты деятельности субъектов ПМ (Показатели обученности: различение, запоминание, понимание, элементарные умения и навыки, перенос. Девальвация балльной оценки. Высший, средний, низкий уровни требований к обученности).

6. История развития концепций менеджмента в образовании (Основные характеристики школы научного управления Ф. Тейлора, школы административного управления А.Файоля, школы человеческих отношений Э.Мэйо, А. Маслоу, двухфакторной модели Ф.Герцберга. Теория ожиданий Врума. Количественный подход Портера-Лоулера. Теория Д.Мак Клеелланда).

7. Человекоцентристский подход в управлении школой.

Основные направления ПМ. Влияние теорий Д.Мак-Грегора, Р. Лайкерта, Фидлера на объективные предпосылки использования менеджмента в управлении российской школой. Требования человекоцентристского подхода общего менеджмента: уважение, доверие, обеспечение успеха (содержание и методы реализации).

8. Менеджмент в профессиограмме учителя (Профессиограмма. Требования к личности учителя. Главное направление в работе учителя. Основные направления менеджмента в деятельности учителя: совершенствование учебных программ, процесса обучения; коммуникация, информированность, знание результатов новейших достижений психолого-педагогической науки в области

технологий обучения и воспитания; повышение профессионализма, общей культуры. Наиболее важные качества руководителя с точки зрения объектов (вторых субъектов) управления. Наиболее значимые способности руководителя. интуиция, способность к риску, целесообразность риска в ПМ. Притязания руководителя. Эмпатия в деятельности руководителя).

9. Научная организация труда: понятие, основные элементы, принципы (НОТ. Принципы НОТ: оптимальность; гуманизация; экономия сил, средств, времени и энергии; индивидуализация и конкретность поручений, коллективность; учет и применение достижений современной теории управления; плановость; систематический контроль).

10. Стиль взаимодействия субъектов ПМ (Коммуникативный компонент ПМ. Авторитарный, демократический и либеральный стили взаимодействия субъектов ПМ, их характеристики (формальная и содержательная стороны).

11. Научно-исследовательская работа в образовательных учреждениях (Критерии и показатели, эффективность и качество в НИР. Цель, задачи исследования. Виды исследования. Методология исследования (общая, частнонаучная, предметная). Содержание методологии, гносеология. Методы исследования: анализ, наблюдение, опрос, эксперимент, моделирование. Экспериментальная работа исследователя: условия проведения эксперимента, гипотеза, разработка модели, этапы (констатирующий, формирующий, заключительный), оценка результатов).

12. Методы работы в образовательных учреждениях. (Понятие «методическая работа». Цели методической работы. Основные задачи методической работы. Принципы методической работы: научность, коллективность, учет индивидуальных особенностей, конкретность и актуальность. Содержание методической работы. Формы методической работы. Структура методической работы).

13. Анализ и оценка эффективности учебных занятий (Требования к содержанию деятельности преподавателя и обучающихся (информация). Эффек-

тивность способностей деятельности. Оценка цели и результатов проведенного занятия. Пример методики анализа и оценки учебного занятия).

14. Оценка качества обучения в современной школе (Качество обучения. Оценочная шкала. Уровни требований к качеству обучения. Содержание оценки на каждом уровне требований. Пример шкалы оценки степени обученности личности).

15. Виды, критерии и достоверность тестирования в образовании (Виды тестирования. Критерии и достоверность тестирования. Цель, задачи рейтинговой системы в образовании. Основные функции рейтинговой системы в образовании. Виды рейтинговой оценки: рейтинг обучаемого по дисциплинам; накопительный рейтинг; относительный рейтинг; итоговый рейтинг; полный рейтинг; общий рейтинг обучаемого; поощрительные рейтинговые баллы).

Задания для самостоятельной работы студентов

Тема 1. Характеристики основных системообразующих элементов педагогического менеджмента

Изучите литературу по теме, выполните задания и ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте основные системообразующие элементы педагогического менеджмента (ПМ) как социальной деятельности системы.

2. Что такое образовательный процесс? В чем состоит его отличие от понятия «учебно-воспитательный процесс»?

Литература

1. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций \ В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997. – 88с.

2. Симонов, В.П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя: Учебное пособие для студентов педвузов, учителей и слушателей ФПК \ В.П. Симонов. – М., 1995.

3. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 357 с.

4. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. Учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997. – 264 с.

Тема 2. Цели и задачи, принципы и функции педагогического менеджмента. Методы, факторы педагогического менеджмента

Изучите литературу по теме, выполните задания и ответьте на вопросы:

1. Каковы виды целей в педагогическом менеджменте?
2. Охарактеризуйте основные цели педагогического менеджмента как социальной системы.
3. Каковы основные задачи педагогического менеджмента?
4. В чем заключается суть принципов деятельности субъектов образовательного процесса? Какие из них основные?
5. Назовите основные принципы управления образовательным процессом.
6. В чем заключается суть функций управления? Перечислите основные функции педагогического менеджмента.

Литература

1. Бертон В. Принципы обучения и его организация. / В. Бертон – М, 2006.
2. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций / В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997.
3. Симонов, В.П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя: Учебное пособие для студентов педвузов, учителей и слушателей ФПК / В.П. Симонов. – М., 1995.
4. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.
5. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. Учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.

6. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
7. Сухобская, Г.С. Психология управления / Г.С. Сухобская. – СПб., 1999.
8. Тейлор, Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента \ Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991.
9. Третьяков, П.И. Управление общеобразовательной школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П.И. Третьяков. – М., 1997.
10. Шамова, Т.И. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Т.И. Шамова. – М., 1991.

Тема 3. Деятельность субъектов педагогического менеджмента. Методическая работа в образовательных учреждениях

Изучите литературу по теме, выполните задания и ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте группы методов управления в социальных системах.
2. Какие экономические методы применяются в образовании? В каком направлении возможно их совершенствование?
3. В чем состоит суть административных методов управления? Как их можно назвать?
4. Какие методы управления способствуют гуманизации и демократизации взаимоотношений в коллективе?
5. В чем заключается сущность понятия «свобода личности»? Почему не может быть свободы абсолютной?
6. В чем заключается суть научно-методической работы в образовательных учреждениях?
7. Назовите основные цели и задачи научно-методической работы в образовательных учреждениях?
8. Охарактеризуйте суть принципа коллективности в методической работе.

9. Приведите приметы форм организации методической работы в образовательных учреждениях.

Литература

1. Весин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Весин. – М.: Юрист, 1998.
2. Горшунова, Л.А. Педагогические основы менеджмента / Л.А. Горшунова. – М., 1995.
3. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.:Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1999.
4. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М., 1999.
5. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций / В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997.
6. Симонов, В.П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя: Учебное пособие для студентов педвузов, учителей и слушателей ФПК / В.П. Симонов. – М., 1995.
7. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. Учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.
8. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.

Тема 4. История развития концепций менеджмента в образовании

Подготовить реферат по одной из предлагаемых тем:

1. Американский тип менеджмента
2. Японский тип менеджмента
3. Западноевропейский тип менеджмента
4. Основные характеристики школы научного управления Ф. Тейлора
5. Основные характеристики школы административного управления

А.Файоля

6. Основные характеристики школы человеческих отношений Э.Мэйно, А. Маслоу, двухфакторной модели Ф.Герцберга
7. Теория ожиданий Врума
8. Количественный подход Портера-Лоулера
9. Теория человеческих отношений Д.Мак-Грегора
10. Сравнительная характеристика концепций менеджмента США и Японии

Литература

1. Львов Л.В. Педагогический менеджмент. - Челябинск: ЧГАУ; ЮУ-НОЦ РАО, 2008.
2. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.
3. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций \ В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997.

Тема 5. Человекоцентристский подход в управлении школой. Стиль взаимодействия субъектов педагогического менеджмента

Подготовиться к собеседованию по темам:

1. Влияние теорий Д.Мак-Грегора, Р. Лайкерта, Фидлера на объективные предпосылки использования менеджмента в управлении российской школой
2. Требования человекоцентристского подхода общего менеджмента: уважение, доверие, обеспечение успеха (содержание и методы реализации).
3. Что такое стиль взаимодействия? Какие стили взаимодействия субъектов менеджмента вы знаете?
4. Какие основные управленческие затруднения испытывают преподаватели и руководители образовательных учреждений?
5. Почему надо различать формальную и содержательную стороны стиля взаимодействия? В чем основная суть этих различий?
6. Охарактеризуйте содержательную сторону директивного стиля.
7. Что характеризует формальную сторону директивного стиля?

8. Назовите основные признаки формальной стороны либерального стиля взаимодействия и его содержательной стороны.

9. Чем характеризуется формальная и содержательная стороны демократического стиля взаимодействия? Почему он считается наиболее оптимальным?

10. Когда целесообразно использовать директивный стиль? Как долго? Почему неприемлем либеральный стиль?

11. Что такое «смешанный стиль» взаимодействия субъектов менеджмента?

Литература

1. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. / М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.

2. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.

3. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций / В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997.

Тема 6. Менеджмент в профессиограмме учителя. Анализ и оценка эффективности учебных занятий

Изучите литературу по теме, выполните задания и ответьте на вопросы:

1. В чем состоит суть системного подхода к анализу учебных занятий?

2. По каким параметрам можно оценить основные личностные качества преподавателя?

3. Что служит основой характеристики обучающихся в ходе занятий?

4. Что входит в анализ содержания деятельности преподавателя и обучающихся на занятиях?

5. Как оценить эффективность способов деятельности преподавателя и обучающихся?

6. По каким параметрам проводится оценка цели и результатов проведенного занятия?

7. Приведите критерии оценки эффективности учебных занятий.

8. Как формируется «Карта наблюдения» учебного занятия преподавателем?

9. В чем преимущество видеосъемки перед «Картой наблюдения»?

10. По каким основным параметрам делаются выводы и даются рекомендации преподавателю по итогам анализа проведенного им занятия?

11. Что составляет суть, основу профессиональной характеристики личности преподавателя?

12. Как оценить эффективность профессиональной деятельности педагога?

13. В чем заключается разница между портретами «идеального», «нормального» и «аномального» преподавателя?

14. На основании каких критериев можно сделать вывод, что преподаватель заслуживает высшей категории при аттестации?

15. В каком случае преподаватель подлежит переаттестации?

16. Какие акцентуации характера относятся к образу «идеального» преподавателя?

17. Какие основные показатели характеризуют преподавателя в структуре его межличностных отношений?

18. Какие параметры речи преподавателя влияют на эффективность его учебно-воспитательной деятельности?

19. По каким основным параметрам оценивается эффективность учебно-воспитательной деятельности преподавателя в ходе занятий?

Литература

1. Белоусова, Т.В. Внутришкольное управление как фактор стимулирования профессионального развития учителя / Т.В. Белоусова. – М., 2002.

2. Белоусова, Т.В. Внутришкольное управление как фактор стимулирования профессионального развития учителя / Т.В. Белоусова. – М., 2002.

3. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. / М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.

4. Зверева, В.И. Диагностика и экспертиза педагогической деятельности аттестуемых учителей / В.И. Зверева. – М., 1998.
5. Зверева, В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В.И. Зверева. – М., 1997.
6. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.
7. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций / В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997.
8. Симонов, В.П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя: Учебное пособие для студентов педвузов, учителей и слушателей ФПК / В.П. Симонов. – М., 1995.
9. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.

Тема 7. Научная организация труда: понятие, основные элементы, принципы. Оценка качества обучения в современной школе

Изучите литературу по теме, выполните задания и ответьте на вопросы:

В чем заключается сущность научной организации труда в педагогической деятельности?

1. Что является основой научной организации труда? Как понять, что путь к минимуму затрат сил, средств, времени и энергии лежит через максимум мысли и творчества?

2. Перечислите основные задачи научной организации труда в средних учебных заведениях. Что входит в систему научной организации труда в среднем учебном заведении?

3. В чем проявляется научной организации труда в действиях преподавателей и руководителей среднего учебного заведения в первую очередь? Перечислите основные принципы научной организации труда. Раскройте сущность принципов оптимальности, гуманизации, экономии времени, индивидуализа-

ции и конкретности поручений и дел, единства теории и практики менеджмента, коллективности (коллегиальности).

4. Как учесть на практике фактор реального бюджета времени при планировании предстоящей деятельности? Из чего здесь надо исходить?

5. Что такое «интеллектуальный продукт» и кто его производит?

6. Какие виды интеллектуального продукта вы можете охарактеризовать?

7. Что составляет содержание блока «Возможные открытия»?

8. Какие теоретические разработки может создать исследователь?

9. Какие виды интеллектуального продукта входят в блок «Практические результаты»?

10. Что такое «закономерность» и может ли она носить субъективный характер?

11. Покажите, в чем состоит различие понятий «теория», «методика» и «технология»?

12. В чем заключается суть научно-методической работы в образовательных учреждениях?

13. Назовите основные цели и задачи научно-методической работы в образовательных учреждениях?

14. Охарактеризуйте основные этапы и элементы оформления интеллектуального продукта в научной работе.

15. Чем гипотеза исследования отличается от цели?

16. Перечислите наиболее распространенные методы исследования.

17. С каких позиций производится оценка результатов исследования?

16. В чем разница между научной новизной и теоретической значимостью проведенного исследования?

17. Какие существуют признаки отличия наукообразных рекомендаций от подлинно научных?

18. Какие виды экспериментальной работы вы знаете?

19. В чем заключается некорректность выражения «опытно-экспериментальная работа»?

20. Почему нельзя употреблять формулировку «принцип системности и целостности»? В чем заключается ее некорректность?

21. Какие параметры характеризуют уровень обученности человека?

22. Что входит в понятие «знания»? Дайте характеристику этих составляющих.

23. Что входит в понятие «умения и навыки»? Охарактеризуйте его составляющие.

24. Охарактеризуйте взаимосвязь пятибалльной шкалы оценок с показателями обученности личности.

25. Когда и почему отметки пятибалльной шкалы «единица» и «два» стали отрицательными?

26. Что такое «содержание балльной оценки»?

27. Что такое «девальвация» балльной оценки и почему она существует?

28. Почему существуют разные уровни требований преподавателей при использовании пятибалльной шкалы?

29. Когда в России применялось полностью безотметочное обучение, и почему оно было отменено?

30. В чем состоит принципиальное отличие полностью положительной десятибалльной шкалы от пятибалльной?

31. Охарактеризуйте основные составляющие понятия «качество знаний».

32. Как оценить качество обучения на основе десятибалльной шкалы?

33. Почему при выведении итоговых оценок по десятибалльной шкале обязательно необходимо использовать средний балл?

34. Охарактеризуйте понятия «прочность», «глубина», «осознанность» и «системность» знаний обучающихся. Каким общим термином их можно объединить?

Литература

Бабанский В.К. Рациональная организация учебной деятельности // Избр. пед. труды. – М, 2007.

1. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.
2. Симоненко, В.Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций \ В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ. – 1997.
3. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. Учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.
4. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.

Тема 8. Ограничения в педагогическом менеджменте и пути их преодоления

Составить тезаурус менеджера образования (25 терминов).

1. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
2. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.
3. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. Учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.
4. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.

Информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Коджаспирова, Г.М. Педагогика: учебник / Г.М. Коджаспирова. – М.: КноРус, 2010.
2. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001.

3. Матяш, Н.В. Инновационные педагогические технологии. Проектное обучение: учеб.пособие / Н.В. Матяш. – М.: Академия, 2011.
4. Панферова, Н.Н. Управление в системе образования: учебное пособие / Н.Н. Панферова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
5. Солнцева, Н.В. Управление в педагогической деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Солнцева. – М.: Флинта, 2012. – 120с. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/3753/>
6. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие \ В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.
7. Юдакова, С.В. Учебно-методические материалы по подготовке и организации семинарских занятий по курсу «Педагогический менеджмент» [Электронный ресурс] / С.В. Юдакова – Владимир: Изд-во Владим.гос.ун-та. – Электрон, дан., 547 Кб, 2012.

Дополнительная литература

1. Бабанский В.К. Рациональная организация учебной деятельности // Избр. пед. труды. – М, 2007.
2. Белоусова, Т.В. Внутришкольное управление как фактор стимулирования профессионального развития учителя / Т.В. Белоусова. – М., 2002.
3. Бертон В. Принципы обучения и его организация. – М, 2006.
4. Бордовская, Н.В. Педагогика: Учебное пособие / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – М., 2009.
5. Весин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе \ В.Р. Весин. – М.: Юрист, 2009.
6. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. \ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
7. Горшунова, Л.А. Педагогические основы менеджмента / Л.А. Горшунова. – М., 2008. Давыденко, Т.М. Рефлексивное управление школой: теория и практика \ Т.М. Давыденко. – Москва-Белгород, 1995.

8. Давыдова Т.И, Т.М.Давыденко, Г.Н.Шибанова Управление образовательными системами. М.: Изд.центр «Академия», 2006.
9. Деркач, А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. / А.А. Деркач. – М., 2000.
10. Львов Л.В. Педагогический менеджмент. - Челябинск: ЧГАУ; ЮУ-НОЦ РАО, 2008.
11. Матвеева, Э.Ф. Истоки исследовательской деятельности учителя: Монография / Э.Ф. Матвеева. – М. 2009.
12. Павлютенков, Е.М. Рабочая книга руководителя школы; Ч 3. Методическая работа в школе; организация и управление \ Е.М. Павлютенков. – Запорожье: ЗОИУУ, 1997.
13. Педагогика: Учебник / под ред.А.П. Крившенко. – М., 2010.
14. Петрова Л. И. Основы управления педагогическими системами. Ростов –на- Дону.: Изд. «Феникс», 2008.
15. Понарина, С.П. Основы педагогического менеджмента / С.П. Понарина. – М.: Просвещение, 1998.
16. Профессионально-педагогическое самообразование: Учебное пособие / С.В. Юдакова – Владимир: ВГГУ, 2010.
17. Симонов, В.П. Десятибалльные шкалы оценки степени обученности по предметам: Учебно-справочное пособие / В.П. Симонов, Е.Г. Черненко. – М., 2002.
18. Симонов, В.П. Диагностика личности и деятельности преподавателя и обучаемых: Учебное пособие (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.3) / В.П. Симонов. – М., 2005.
19. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент в высшей и средней школе / В.П. Симонов. – М.: Просвещение, 1994.
20. Симонов, В.П. Планирование в образовательных учреждениях: Учебное пособие (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.2) / В.П. Симонов. – М., 2004.

21. Симонов, В.П. Управление социальными (педагогическими) системами: Учебник. (Серия: Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. Кн.5) \ В.П. Симонов. – М., 2005.
22. Слостенин, В.А. Психология и педагогика: учеб.пособие / В.А. Слостенин, В.П. Каширин. – 7-е изд., стер. – М.: Академия, 2008.
23. Смирнов, И.П. Человек: образование – профессия – личность / И.П. Смирнов. - М., 2002.
24. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
25. Современные образовательные технологии: психология и педагогика: Кн.9 / Е.А. Александрова и др.; под общ. ред. Е.В. Коротаевой, С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС, 2010.
26. Холодцева, Е.Л. Акмеология субъекта профессиональной деятельности: учеб.пособие / Е.Л. Холодцева, А.Г. Портнова; Кемеровский гос.ун-т. – Кемерово, 2010.
27. Ульянова, И.В. Педагогика смысложизненных ориентаций: Учебное пособие / И.В. Ульянова. – Владимир, 2010.
28. Шамова, Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. – М., 2001.
29. Юдакова, С.В. Программа и методические указания по курсу «Педагогический менеджмент» [Электронный ресурс] / С.В. Юдакова – Владимир: Изд-во Владим.гос.ун-та, Электрон, дан., 257 Кб, 2012.
30. Юдакова. С.В. Педагогический менеджмент в профессиональной деятельности учителя технологии / Проблемы развития профессиональной деятельности учителя технологии в современных условиях / Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Владимир: Транзит – ИКС, 2014.
31. Яковлев В.А. Психология и педагогика управленца. – М, 2008.
32. <http://www.school.edu.ru/catalog.asp>
33. <http://www.iteacjnnect.org>

34. http://en.wikipedia.org/wiki/Technological_literaci
35. <http://www.standart.edu.ru> – сайт ФГОС
36. <http://www.mongov.ru> – текст Стандарта
37. <http://www.gnpbu.ru> – научная педагогическая библиотека им. К.Д.

Ушинского

38. http://vestnik.yspu.org/releases/uchenuie_praktikam/15_4
39. <http://www.profile-edu.ru>
40. <http://www.method.vladimir.rcde.ru>

Периодические издания: «Педагогическое образование»; «Вопросы образования»; «Воспитательная работа в школе»; «Инновации в образовании»; «Инновационные проекты и программы в образовании»; «Интеграция образования»; «ОБРУЧ. Образование. Ребенок и ученик»; «Педагогика»; «Педагогический вестник (газета)»; «Педагогическое образование и наука»; «Российское образование»; «Учитель»; «Учительская газета»; «Школьные технологии»; «Директор школы»; «Качество, инновации, образование»; «Психология для руководителя»; «Российское образование»; «Российский журнал менеджмента»; «Управление школой-первое сентября».

Люблю **книги**
ljubljuknigi.ru



yes
i want morebooks!

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на
www.ljubljuknigi.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.get-morebooks.com

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscrptum.de
www.omniscrptum.de

OMNIScriptum



