

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО  
ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Казанский государственный аграрный университет**

*Кафедра «Эксплуатация и ремонт машин»*

**ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ»**

**КАЗАНЬ, 2020**

УДК 658.7

ББК 65.054

Составители: к.т.н., доцент Калимуллин М.Н., д.т.н., профессор Галиев И.Г.,  
доцент Сафиуллин И.Н.

Рецензенты

К.т.н., доцент ФГБОУ ВО «Казанский  
государственный аграрный университет»

Д.Т. Халиуллин

Д.т.н., профессор ФГБОУ ДПО «Татарский  
институт переподготовки кадров агробизнеса»

Р.К.

Абдрахманов

Практикум утвержден и рекомендован к печати на заседании кафедры  
«Эксплуатация и ремонт машин», протокол №5 от 16 сентября 2019 года.

Практикум обсужден, одобрен и рекомендован к печати на заседании  
методической комиссии института механизации и технического сервиса,  
протокол №2 от 23 октября 2019 года.

Калимуллин М.Н. Практикум по дисциплине «Основы менеджмента в  
образовании» / М.Н. Калимуллин, И.Г. Галиев, И.Н. Сафиуллин. - Казань: Изд-  
во Казанского ГАУ, 2020. - 91 с.

Практикум предназначен для выполнения практических занятий и  
самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению 44.03.04  
Профессиональное обучение (по отраслям).

УДК 658.7

ББК 65.054

Казанский государственный аграрный университет, 2020 г.

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

Любая совместная деятельность людей нуждается в органе, координирующем и регулирующем усилия каждого субъекта для достижения общей цели. Такой орган является управляющей подсистемой, она есть в любой социальной организации независимо от её статуса, формы и уровня развития.

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

является основанием для дифференциации этих понятий и разработки для каждого из них соответствующих сущностных характеристик.

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

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

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

лично значимые качества обучаемых.

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

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

При характеристике педагогической системы традиционно выделяют следующие компоненты:

- *цели, выраженные в исходной концепции;*
- *содержание деятельности, обеспечивающее реализацию цели;*
- *субъект деятельности, ее организующий и в ней участвующий;*
- *отношения субъектов, проявляющиеся в деятельности и общении;*
- *окружающая среда системы, освоенная субъектом;*
- *управление, обеспечивающее интеграцию компонентов в*

целостную систему и развитие этой системы.

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

Важным элементом в системе управления педагогическим процессом

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

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

Педагогический менеджмент - не новое, но интенсивно развивающееся направление в педагогике. Его освоение поможет вам понять, каковы сущностные характеристики деятельности управления, каковы технологические механизмы её функционирования. При успешном усвоении теории и практики педагогического менеджмента, станет доступнее переход от командно-административной системы управления к горизонтальной системе сотрудничества на разных организационных уровнях педагогического процесса: в итоге это обеспечит интенсивное развитие каждой личности

(педагогов и воспитанников как субъектов педагогического процесса) и образовательного учреждения в целом. Следует помнить, что залогом успешного управления является не только качественная теоретическая подготовка специалиста, но и высокий уровень его управленческой культуры. Предлагаемые учебные задания ни в коей мере не обеспечат полного овладения основами педагогического менеджмента, но помогут уяснить некоторые особенности управления учебно-воспитательным процессом, как в содержательном, так и в технологическом аспекте.

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛОЙ

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

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

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

### ТЕМА: ЗАКОН РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОБ ОБРАЗОВАНИИ

Система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность:

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



**Задание 1.**

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

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

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

1. В систему дошкольного образования включены ясли, детские сады, ДОУ. Каковы отличительные черты этих учреждений?

2. В системе общего образования представлены следующие типы образовательных учреждений: школы, гимназии, лицеи и др.

3. В системе начального профессионального образования можно отметить такие образовательные учреждения как профессиональные училища, профессиональные лицеи и пр.

4. В системе среднего профессионального образования - колледж, техникум? и т.п.

• Представьте сущностные характеристики вышеперечисленных образовательных учреждений.

• Докажите, что школа является основным социальным институтом в системе образовательных учреждений Российской Федерации.

**Задание 2.**

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

Сделайте анализ основных прав и обязанностей учредителей и образовательного учреждения.

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

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

Сформулируйте законодательные основы создания и закрытия образовательного учреждения?

### ***Задание 3.***

Устав - это свод, собрание правил, определяющих устройство и деятельность каких-либо организаций. Устав школы - основной документ, регламентирующий её работу, права и обязанности всех сотрудников, учащихся и их родителей. Устав школ Российской Федерации не должен противоречить Закону РФ «Об образовании», он всегда отражает «лицо» образовательного учреждения.

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

**Устав школы включает следующие разделы:**

1. Краткое описание школы, особенности микрорайона, тип школы, язык обучения, цели обучения и воспитания.
2. Вопросы самоуправления школой:
  - демократизация управления;
  - директор: его права и обязанности;
  - завучи: их права и обязанности;
  - совет школы;

- педагогический совет;
  - комплектование школы: правила приема, платные и бесплатные услуги;
  - охрана здоровья и жизни детей (см. статья 51).
3. Организация учебно-воспитательного процесса:
- Программы. Стандарт образования;
  - Учебный план и программы для групп с углубленным изучением ряда предметов;
  - Факультативы. Работа с сильными учениками;
  - Классы коррекции;
  - Помощь отстающим учащимся;
  - Система начального профессионального образования;
  - Платные дополнительные услуги;
  - Режим дня (смены, продолжительность занятий, перемены, нормы домашних заданий);
  - Учителя. Их права и обязанности. Учебная нагрузка. Работа классного руководителя. Система повышения квалификации учителей (см. статьи 53-56).
  - Ученики. Права и обязанности (см. статьи 50,51).
  - Технические служащие, другие работники школы. Права и обязанности.
  - Родители. Их права и обязанности. Связь с общественными организациями и шефами (см. статья 52).
  - Трудовое воспитание. Кооператив. Аренда.
  - Материально-финансовая служба школы.
  - Оздоровительные мероприятия, организация отдыха детей, питание, лагерь.

- Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических
- ВУЗов и педагогических колледжей. Под ред. П.И. Пидкасистого.

#### ***Задание 4.***

Устав является основополагающим документом любого образовательного учреждения.

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

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

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

#### ***Задание 5.***

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

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

На основе анализа статей 41-43, 45-48 определите источники финансирования образовательного учреждения. Какие виды деятельности

оцениваются законом как предпринимательские, какие - как непредпринимательские?

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

### ***Задание 6.***

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

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

Дети на уроке вели себя очень раскованно, шумели, заглушая речь учителя. Сначала с его стороны были угрозы: «Вот я тебе «два» в четверти поставлю!», «Я поговорю с директором, и тебя выгонят!», «Ко мне можешь больше на уроки не ходить!». Эти угрозы не имели воздействия. Педагог уже не знал, что делать. Он схватил за руку первую попавшую девочку и сказал: «Полезай в шкаф!» (У стены стоял высокий, пустой шкаф.) Опешив, ученица едва выдавила из себя «Я лучше выйду». Учитель: «Заткнись! Я сказал - в шкаф!» и затолкал её в шкаф. Правда через 10 секунд она оттуда вышла. Учитель выгнал её из класса и велел до конца урока не возвращаться. В классе стоял хохот.

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

Он начинает диктовать ученикам текст песни, который у них уже есть, немного переделав слова. Сбивается, замечает, что повторяется в словах.

Говорит детям: «Оставьте место, я потом придумаю, и мы допишем» Дети начинают веселиться, сами что-то рифмуют. Учитель злится. Говорит ученику, рядом с которым в данный момент стоит: «Ты что пицишь, как курица с яйцами?». И в таком роде идет весь урок»

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

*Рекомендуемая литература*

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

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

*Легче зажечь одну маленькую свечу,  
чем клясть темноту.*

Конфуций

### ***Задание 1***

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

Аргументируйте наиболее полное, по вашему мнению, определение.

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

- Деятельность как совокупность результатов и последствий - продуктов, достижений, произведений и т.п. В этом понимании деятельность предстает как производство.

- Деятельность как процесс преодоления трудностей, как решение проблем и задач, как средство их решения. В этом смысле деятельность предстает как труд в истинном смысле этого слова.

- Деятельность как процесс самоизменения человека в ходе изменения обстоятельств своей жизни. Так понимаемая деятельность - это самодеятельность.

- Деятельность как таковая, вне ее результативности, как способ отношения к условиям своей жизни, как деяние. Здесь деятельность - это практика.

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

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

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

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

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

### ***Задание 2.***

Опираясь на анализ сущности категории «деятельность» и личный опыт,

составьте общую характеристику понятия «педагогическая деятельность».

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

Какие признаки характеризуют педагогическую деятельность?

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

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

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

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

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

Лихачев Б.Т. Педагогика. - М., 1992.

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



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

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

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

### ***Задание 3.***

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

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

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

Какие компоненты педагогической деятельности позволяют говорить о ее специфических особенностях?

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

В правой нижней части изображена «объектная» часть деятельности:

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

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

☺ - сам индивид,

∨

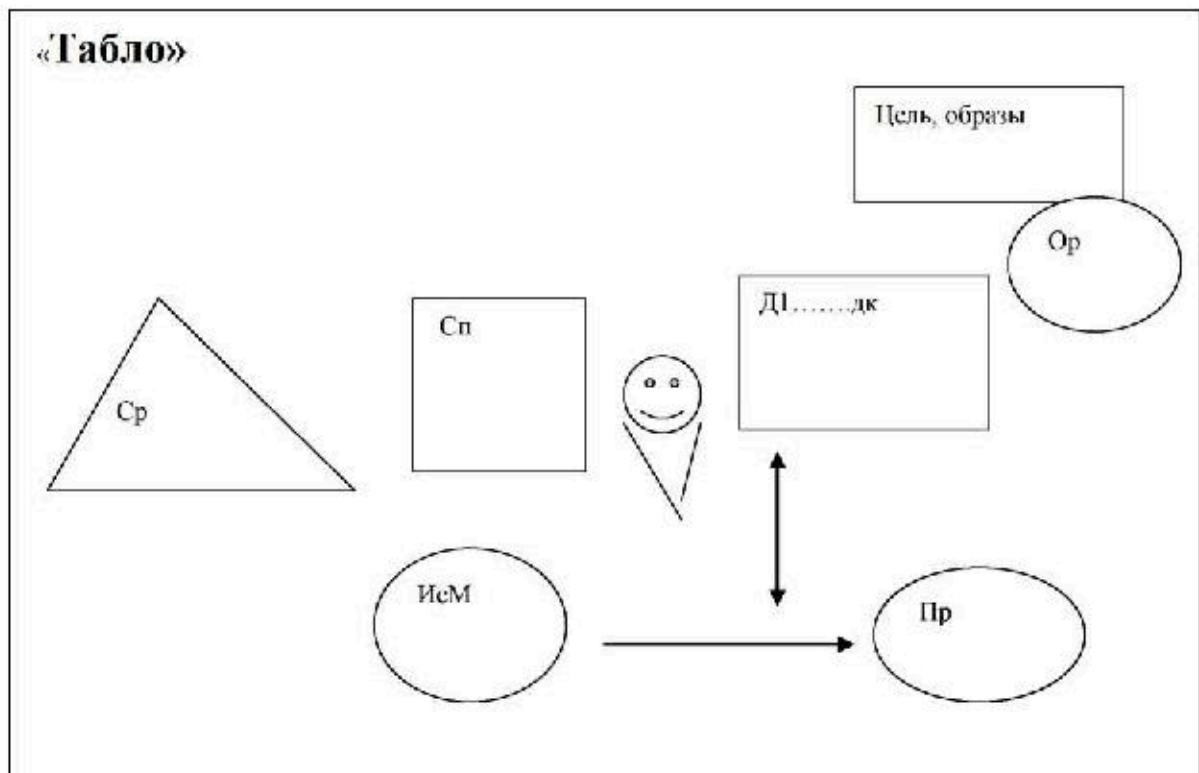
Ср - средства деятельности;

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

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

**Схема структуры деятельности (по Г.П.Щедровицкому)**

Схема 1.



### Структура педагогической деятельности (по Б.Т.Лихачеву)

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

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

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

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

Эта общая функция включает в себя ряд более конкретных:

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

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

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

г/ формирование эстетического отношения к действительности;

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

#### ***Задание 4.***

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

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

*Конструктивная деятельность* педагога заключается в отборе и композиции содержания учебного материала, планировании и построении педагогического процесса, своих действий и действий учащихся, проектировании учебно-материальной базы.

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

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

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

#### ***Homo locum ornat, non locus hominem***

Человек красит место, а не место человека. лат. выражение.

#### ***Задание 5.***

Общепризнанным ведущим субъектом педагогической деятельности является учитель. Каждый педагог по-своему уникален, каждый имеет свой

стиль. Р.Х.Шакуров дает следующее определение стиля руководства: «Стиль руководства - это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях». (Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М.: Просвещение, 1990).

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

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

*П.П.Скляр* рассматривает следующие стили:

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

руководителем и подчиненными; «*мягкий*» стиль проявляется в стремлении к созданию позитивного эмоционального фона общения, дисциплинирующие воздействия практически отсутствуют.

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

Каковы критерии выделения данных стилей автором, дайте обоснованный ответ?

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

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

Е.В.Руденский. Основы психотехнологии  
общения менеджера.

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

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

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

Он выдвинул ***авторитарно-демократическую концепцию стиля***, согласно которой все руководители условно делятся на три типа: автократов; демократов; «лейзесферов».

Основным критерием классификации является выбор методов

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

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

Таблица 1. Представьте в таблице сущностные характеристики каждого из стилей руководства по всем вышеназванным параметрам.

основные параметры	стили руководства		
	автократ	демократ	либерал
1			
2			
3			
4			

- Подготовьте сравнительный анализ , отметив позитивные и негативные свойства каждого из стилей руководства (устно).

- В каких случаях целесообразно применять авторитарный подход в управлении?

- Почему недопустим либеральный стиль в управлении?

- В чем суть ситуационного подхода в выборе стиля руководства?

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

#### ***Задание 5.***

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

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

#### ***Задание 6.***

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

«Настрой, с которым учитель приходит в класс, фактически определяет характер взаимодействия, линию успеха, степень включенности учащихся,



дисциплину на уроке, качество урока, успешность процесса и результат.

Излишняя легкость и веселость педагога приводит к повышенному возбуждению, когда трудно переключить внимание ребят на познавательную деятельность; жесткость и холодность учителя создает обстановку негативного напряжения, отчужденности, нервозности. Безразлично бросив: «Здравствуйте», сев за учительский стол и забыв об учащихся, педагог как бы показывает, что ему все давно надоело, и становится как-то даже неудобно отвлекать учителя от его переживаний.

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

В.М.Лизинский. Приемы и формы учебной работы.

- М., центр «Педагогический поиск». 2002.

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

#### **ВОПРОСЫ К СЕМИНАРУ:**

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

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

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

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

Не надо воевать с ребятами  
Смешливыми и плутоватыми,  
Самолюбивыми, лохматыми,  
Застенчивыми, угловатыми,  
Надменными акселератами,  
Трусливыми и хамоватыми,  
Пустыми, скрытными, пассивными,  
Красивыми и некрасивыми,  
Прямыми, вспльчивыми, дерзкими  
Со всеми их словами детскими,  
Которые запоминать  
И после им припоминать.  
Не надо....  
Как же их простить?! Да так вот  
И не надо мстить.  
***А.Еделев*** (учитель физики)

*Рекомендуемая литература*

1. Абдуллина О.А. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования. - М.,1990.

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