



Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П.

Название: Управление образовательными системами

Издательство: Владос

Год: 2002

В пособии дается общая характеристика образовательных систем, действующих в нашей стране, и управления ими; особое внимание уделено школе; глубоко раскрыта сущность образовательного процесса. Пособие адресовано студентам педагогических учебных заведений всех уровней; будет полезно работникам системы дополнительного профессионального образования.

Общая характеристика управления образованием в России.

Внутришкольное управление как система.

Управление образовательным процессом в школе.

Управление развитием воспитательных систем в образовательном учреждении.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Глава 1. Общая характеристика управления образованием в России

§1. Образование в России как система

§2. Органы управления образованием

§3. Системный подход — методологическая основа управления образовательным учреждением

§4. Школа как социально-педагогическая система

Глава 2. Внутришкольное управление как система

§1. Общая характеристика внутришкольного управления

§2. Основное содержание практической управленческой деятельности

§3. Управление инновационными процессами в школе

Глава 3. Управление образовательным процессом в школе

§1. Образовательный процесс как система

§2. Учебное занятие как система

§3. Управление качеством результатов образовательного процесса.

§4. Образовательные технологии

Глава 4. Управление развитием воспитательных систем в образовательном учреждении.

§1. Основные затруднения в практике

§2. Уровневое управление воспитательными системами

§3. Адаптивная воспитательная система

§4. Развитие школьного самоуправления

§5. Методика измерения уровня воспитанности учащихся

§6. Этапы развития адаптивной воспитательной системы

§7. Взаимодействие семьи и школы.

Приложения

Приложение 1. Учебная программа курса

«Управление образовательными системами».

Приложение 2. Программа курса

«Управление образовательным процессом в школе»

Приложение 3. Программа курса

«Управление развитием воспитательных систем
в образовательном учреждении»

Приложение 4. Модель примерного плана работы школы по конечным
результатам

Приложение 5. Стержневые линии курса алгебры

Приложение 6. Математика. 1 класс; 2 класс; 3 класс

Приложение 7. Проекты: «Питьевая вода: хлорировать, озонировать или ...?»,
«Наш пруд»

ПРЕДИСЛОВИЕ

УВАЖАЕМЫЙ ЧИТАТЕЛЬ !

Авторы подготовили для вас учебное пособие, позволяющее приобрести первичные знания в области управления образовательными системами.

Пособие построено таким образом, что, ознакомившись, прежде всего с сущностью управления, вы получите возможность использовать эти знания применительно к образовательной и воспитательной системам. Естественно, что сущностные вопросы рассматриваются с позиций системного подхода — методической основы построения любых искусственных систем, и в том числе самого управления. Этой теме посвящен отдельный параграф первой главы.

В пособии описаны все уровни управления образованием: федеральный, региональный, муниципальный и внутри школьный. Последний уровень рассматривается более подробно, поскольку все другие должны лишь создавать условия для успешного функционирования и развития школы как системообразующего компонента непрерывного образования.

Работая с пособием, вы можете самостоятельно формировать первичные умения контролировать себя. Этому будут способствовать вопросы и задания, которые приводятся в конце отдельных глав.

Пособие подготовлено для студентов педагогических учебных заведений. Поэтому все процессы и конкретные примеры даны из области образовательной практики школ.

Однако пособием могут воспользоваться и начинающие руководители школ и школьных методических служб, учителя. Для оказания помощи в работе преподавателям и руководителям школ в пособии опубликованы учебные программы курсов *«Управление образовательными системами»*, *«Управление образовательным процессом в школе»*, *«Управление развитием воспитательных систем в образовательном учреждении»* (приложения 1—3).

В конце нам хотелось бы подчеркнуть, что для развития образования необходимо задействовать множество факторов, но только управление их системой может привести к положительному результату.

Желаем вам успеха в овладении первичными знаниями в области управления образовательными системами!

ГЛАВА 1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ В РОССИИ

§1. ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ КАК СИСТЕМА

Главная черта современного мира — стремительные перемены. Курс нашей страны на преобразования в экономике, политической и общественной жизни влечет за собой изменения во всех остальных институтах общества.

Изменение миссии человека в обновляющейся системе, его политических и духовных взглядов диктует новые требования к личности будущего члена общества, к его образовательной и профессиональной подготовке. Вот почему образовательные учреждения не могут развиваться, не обновляя свою деятельность в новых социокультурных условиях.

В связи с этим остро стоит проблема формирования целостной системы непрерывного образования в России, охватывающей все звенья, начиная от дошкольных учреждений и кончая высшими учебными заведениями.

Непрерывное образование рассматривается как **процесс и результат развития личности** в реально функционирующей системе государственных и общественных учреждений, обеспечивающих возможность общеобразовательной и специальной подготовки человека.

Идея непрерывности образования, с одной стороны, это условие, а с другой — важнейший социально-педагогический принцип, отображающий современные общественные тенденции построения образования как целостной системы.

Принцип непрерывности образования предполагает, что отдельные образовательные учреждения являются подсистемами общей системы образования человека в течение всей его жизни. В этой системе все государственные, негосударственные (частные), общественные базовые и дополнительные образовательные учреждения взаимосвязаны между собой (см. схему 1).

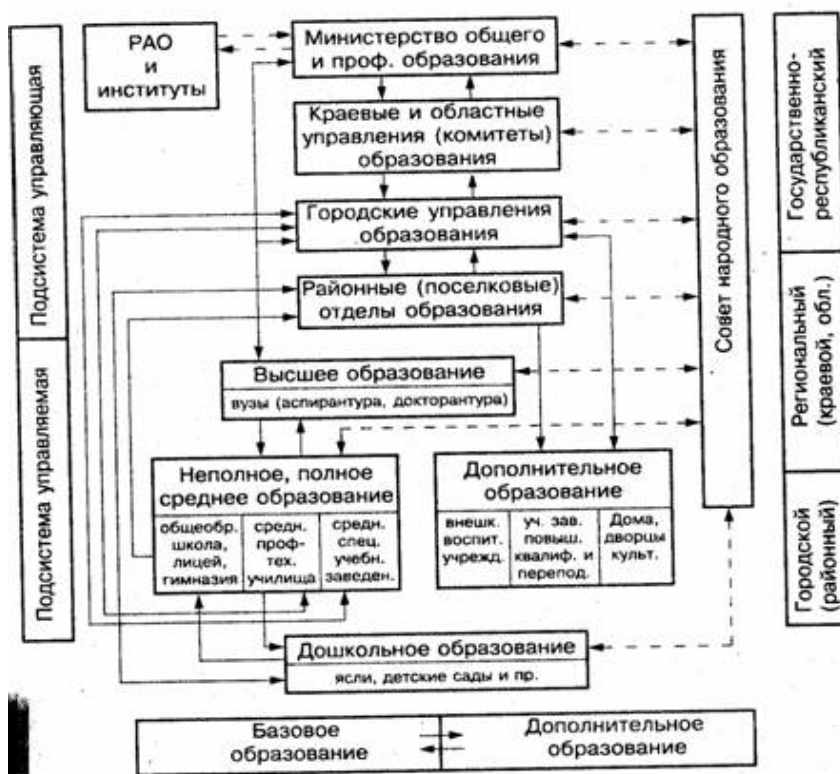


Схема 1. Целостная система управления образованием в России

Можно определить общие контуры этих связей по вертикали: дошкольное образование, общее среднее и профессиональное образование, высшее образование, повышение профессиональной квалификации, переподготовка в связи с изменением профиля

деятельности, повышение общеобразовательного уровня и культурного кругозора. Все компоненты этой системы взаимосвязаны и по горизонтали, например школьное, внешкольное, дошкольное и семейное воспитание. Связи имеются и в формах образования, проявляющихся через сочетание государственных, негосударственных и общественных форм.

Основой непрерывного образования наряду с дошкольным является базовое, осуществляемое различными типами общеобразовательных школ, лицеев, гимназий, колледжей и профессиональных общеобразовательных учреждений. Именно они формируют основу ведущих знаний и познавательных умений. Это обстоятельство обеспечивает социальную роль общеобразовательных учреждений и приводит к необходимости изменений гуманитарной и гуманистической направленности как в содержании образования по всей системе, так и в формах и методах педагогической деятельности.

В связи с вышеизложенным следует расширить понятие конечного результата работы учреждений образования, внося в него оценку готовности выпускника (детсада, школы, ПТУ, вуза) пополнять свои знания с учетом накопленного опыта.

Таким образом, ведущим подходом к развитию системы образования является ее преобразование как целостной непрерывной системы.

Обновляющиеся сферы жизни требуют коренных преобразований как системы в целом, так и отдельных ее звеньев. Это означает, прежде всего, существенное изменение направлений ее педагогического и организационного развития. Исторический выбор дальнейшего пути развития связан с ломкой сложившихся стереотипов и негативных принципов, тормозящих развитие образовательных учреждений. Характер обновления заключается в ориентации специалистов органов образования, педагогических коллективов, каждого участника образовательного процесса на качественные изменения. Требуется не только изменить содержание деятельности и структуру системы, но и перестроить психологию преподавателей и руководителей в направлении **принятия приоритета человека во всех звеньях отрасли.**

Гуманизация отношений сегодня — наиболее важный и сложный компонент в деятельности. Именно гуманизация предполагает переход от командно-административного соподчинения к сотрудничеству и партнерству людей, взаимодействующих в целостном процессе.

Универсальность обновления образования в XXI в. будет заключаться в переходе на новые педагогические и управленческие технологии обучения, воспитания и развития.

Гуманизация содержания современного образования по всей системе требует пересмотра технологий образования. Невозможно изменить технологию воспитания или обучения, не меняя характера отношений учитель—ученик на равноправные. Нельзя построить педагогически целесообразную систему внутри-школьного самоуправления, не демократизируя весь процесс отношений в системе.

Важным для обновления образования является вопрос изменения структуры управления, предполагающий перераспределение многих прав, полномочий и ответственности между нижними эшелонами управления (образовательные учреждения) и высшими (органы управления и иерархии), и наоборот. Распределение этих отношений основано на принципе готовности того или иного уровня к выполнению своей миссии (прав, полномочий и ответственности).

Каждая отдельно взятая педагогическая система (ясли-сад, общеобразовательная школа, техникум, ПТУ, вуз) является сложной и реальной потому, что она в своем составе имеет подсистемы в виде групп, классов, отделений, факультетов и т. п. Вместе с тем сама эта система входит в качестве части или подсистемы в систему высшего уровня: дошкольного воспитания, общего среднего образования, профессионально-технического образования, среднего специального и высшего образования. Совокупность педагогических систем образует в нашей стране единую целостную систему образования.

§2. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Благоприятные условия для развития образовательных учреждений состоят в создании атмосферы подлинного сотрудничества между ними и органами управления образованием различных уровней.

Одна из особенностей управления на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов управления образовательными учреждениями.

Снять имеющиеся противоречия в системе «органы управления— органы образования» значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает формирование в каждом регионе необходимых организационно-педагогических условий:

— создание подлинно демократической возможности участия коллективов ОУ, каждого их члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений; '

— повышение профессионального мастерства и управленческой компетентности всех участников управления.

Механизм управления современным образовательным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия ОУ и всех участников педагогического процесса.

Структура этих отношений такова: ОУ — внешняя среда; администрация — общественность; руководитель — подчиненный; учитель — учитель; учитель — родители; учитель — учащийся; ученик — ученик.

Проблема формирования организационной структуры управления требует, прежде всего, осмысления развития ОУ как комплексной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации, нуждается в системном видении объекта управления, понимании его особенностей.

Решение задачи формирования организационной структуры управления мы видим в дальнейшем развитии демократических начал в управлении.

Важнейшими ролевыми участниками (субъектами) в процессе управленческого взаимодействия являются законодатели, учредители, заказчики, клиенты, пользователи, представители властных структур, партнеры, конкуренты.

Основным заказчиком образовательных учреждений сегодня **выступает государство и его ведомства**, которые формируют образовательную политику. Данные подразделения регистрируют, лицензируют, аттестуют, аккредитуют образовательные учреждения: определяют государственные образовательные стандарты: проводят экспертизу подведомственных им учреждений.

Однако следует отметить, что число заказчиков у образовательных учреждений возрастает. Это не только родители и их учащиеся дети, но и преподаватели учебных заведений, регионов и сообществ, этнических групп и пр.

Учредителями образовательных учреждений согласно Закону РФ «Об образовании» (ст. 11) могут являться органы государственной власти и регионального (местного) самоуправления; отечественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (фонды, союзы, ассоциации); общественные и религиозные организации, зарегистрированные на территории РФ. Учредители образовательных учреждений наделены широкими правами и полномочиями. Поэтому основные вопросы жизнедеятельности учреждений в обязательном порядке согласуются с учредителями (например, устав общеобразовательного учреждения, изменения статуса, программы развития и др.).

Принципиальным вопросом является распределение прав, полномочий и ответственности между высшими звеньями управления образованием — министерством РФ — и краевыми, областными комитетами и управлениями, а также городскими (районными, поселковыми) управлениями и отделами образования.

В соответствии с Законом РФ «Об образовании» центральные органы (министерства), прежде всего, должны направлять свою деятельность на выработку идеологии и стратегии развития системы непрерывного образования, определение ее приоритетов на закладывание крупных социально-педагогических экспериментов; на анализ общественного мнения и постоянное информирование общественности о состоянии, проблемах и перспективах развития образования. Вместе с тем к полномочиям федерального уровня относятся решение задач финансирования отрасли, материально-технического и кадрового обеспечения, формирование системы переподготовки и повышения квалификации.

В поле деятельности министерства находятся подготовка и издание по всем учебным предметам многовариантных адаптированных учебников и учебных пособий; разработка на основании закона рекомендаций и требований документов, регламентирующих организационно-педагогическую и хозяйственно-финансовую деятельность учебных заведений; проведение и финансирование социально-педагогических экспериментов, имеющих государственное значение; контакты с зарубежными учебными заведениями в целях обмена опытом работы.

В условиях развития государственно-общественной системы управления и регионального самоуправления немаловажное значение имеет деятельность краевых (областных) и приравненных к ним комитетов (управлений) образования. Эта деятельность предполагает: — обеспечение в пределах своей компетентности проведения единой государственной политики в области образования;

создания системы непрерывного образования населения; высокого качества профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов в подведомственных учебных заведениях; широкого применения эффективных форм интеграции учебных заведений с наукой и производством; — реализацию программы всеобщего среднего образования молодежи как базового для последующей подготовки квалифицированных рабочих и специалистов, разностороннего развития личности;

— оказание практической помощи районным (окружным) органам и учреждениям образования в систематическом обновлении содержания образования, совершенствовании воспитания, обучения, развития с учетом современных потребностей;

— финансирование программ и проектов развития образования в соответствии с данными полномочиями, а также лицензирование, аккредитование, аттестацию и экспертизу подведомственных учреждений;

— координацию деятельности отделов (управлений), ведомств, организаций и взаимодействие с местными властными структурами, депутатскими комиссиями по вопросам социальной политики.

При формировании модели управления образованием для города основным следует считать понятие «район» (применительно к крупным городам — административный, коммунальный округ). Специфическая и сущностная характеристика района включает в себя следующие параметры оценки: границы (микрорайон); постоянный состав населения; миграционные процессы; социальный состав населения; сеть организаций, учреждений, предприятий всех сфер и отраслей; информационные процессы; социальная обстановка и др.

Учет и оценка этих и возможных других параметров позволяют сформировать модели управленческих структур образованием.

Существующие районные структуры управления нацелены на воспроизводство системы, поддержание ее в состоянии относительного постоянства (равновесия). Вместе с тем постоянные стратегии и тактика в условиях обновления и внедрения нового хозяйственного механизма вносят переориентацию в деятельность. На первый план выносятся функция развития системы. Это обстоятельство требует принципиальных изменений в традиционных структурах управления.

В общем виде эту систему можно представить следующим образом: совет по образованию — совет директоров — РУО — ОУ. Каждая из этих подсистем имеет свои задачи и функции. Так, **районный совет по образованию:**

- определяет социальный заказ системе образования;
- решает важнейшие вопросы развития системы на перспективу (материально-техническое обеспечение, рационализация сети учреждений и др.)»
- осуществляет контроль за выполнением социального заказа и реализацией комплексных целевых программ РУО

(РОО).

Совет директоров — общественный орган, планирующий и регулирующий деятельность учреждений совместно с аппаратом РУО (РОО).

Районной (окружной) отдел образования создает банк информации по всем видам деятельности, осуществляет анализ работы, планирует основные направления развития системы, осуществляет совместно с советами школ регулирование и коррекцию, обеспечивает связь школ с РМК, ИУУ, городским комитетом и другими социальными институтами.

В основу новой модели управления ОУ положен принцип сотрудничества. На смену авторитарным методам управления должны прийти демократические, обеспечивающие большую самостоятельность подчиненных звеньев этой системы.

Внутренние модели управления РОО (РУО) или округа могут модифицироваться в зависимости от местных условий.

Структура РУО (РОО), способная в наибольшей мере отразить в практике образования региональные особенности функционирования общества и производства, может включать следующие отделы (секторы): учебно-воспитательного процесса, развития социально-экономической базы образования, научно-методического обеспечения, хозяйственно-эксплуатационный, планово-экономический. В городском комитете или управлении дополнительно вводится отдел подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов.

В практической деятельности по управлению образованием все структурные подразделения РУО (РОО) должны исходить из местных особенностей. Например, подотдел учебно-воспитательного процесса организует постановку и развитие дифференцированного обучения и углубленное преподавание отдельных дисциплин. Отдел (сектор) научно-методического обеспечения призван пропагандировать и внедрять передовой педагогический опыт, достижения науки.

В наибольшей степени региональный аспект в управлении образованием реализуется через деятельность отдела (сектора) развития социально-экономической базы образования. Этот отдел координирует усилия региональных органов, предприятий, кооперативов, общественных организаций для решения насущных проблем организации общественно полезного, производительного труда и отдыха школьников. Совместно с предприятиями (на договорных началах) он создает рабочие места для школьных производств; осуществляет на местах систему социологических исследований, направленных на выявление личностных ориентации школьников в труде; определяет политику трудового обучения, профориентации и профподготовки в общеобразовательной школе района; регулирует рациональное распределение выпускников школ по каналам продолжения образования. Делегирование РУО (РОО) вопросов подбора и расстановки руководящих кадров, определения режима работы школ и других учреждений в соответствии с местными потребностями и условиями, рационализации сети учреждений и их комплектования, внедрения различных моделей построения учебно-воспитательного процесса, финансовой и хозяйственной самостоятельности и т. п. позволило по-новому распределить цели и задачи основных направлений управления.

Последовательное развитие системы образования влечет за собой и перестройку методической службы на основе создания единой системы непрерывного образования. Переход на качественно новый уровень деятельности методической службы начинается с отказа от стереотипов, с психологической перестройки сознания управленческих и педагогических кадров, с интенсификации процесса формирования профессиональной компетенции, педагогического мастерства и общей культуры педагогических работников. Какие пути и средства перестройки управления педагогической службы апробируются?

Городское звено методической службы на практике чаще представлено **научно-методическим центром** (на базе института усовершенствования учителей, ИПК).

Научно-методический центр должен иметь кафедральную структуру и включать, например, кафедру общественных наук, педагогики и психологии, естественно-математических, гуманитарных наук, внеклассной работы и профориентации и т. д.

В функции научно-методического центра в основном входят:

- организация курсовой и семинарской подготовки и переподготовки педагогических кадров;
- разработка и внедрение новых направлений содержания учебных предметов, форм и организации учебно-воспитательного процесса;
- научно-методическое обеспечение опытных и экспериментальных направлений деятельности;
- экспертиза новшеств;
- аттестация педагогических кадров;
- изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта и др.

Районный научно-методический центр (кабинет) выбирает актив центра и организует работу по определенным секциям. В состав центров входят: методический совет, методический кабинет, специалисты управления РОО, представители совета по образованию, представители базовых и опорных учреждений, руководители методических объединений, представители творческих и инициативных групп, руководители клубов новаторов и школ передового опыта, ведущие научные сотрудники.

В основные методические функции районного центра необходимо включить:

- организацию работы районных методических объединений педагогических работников;
- организацию индивидуальных и групповых консультаций;
- участие в аттестации педагогических кадров;
- изучение и внедрение передового педагогического опыта;
- сбор информации по району о необходимости курсовой переподготовки педагогических работников и подачу заказов в городской центр.

Управление образованием должно быть не ведомственным, а исходить из местных региональных нужд. Ответственность ОУ несет не перед ведомством, а перед обществом. Нужен контроль общественности через советы по образованию.

Все учреждения, включая детские сады и специальные школы, образуют единую систему в региональной структуре образования.

Совет по образованию района избирается из состава руководителей ОУ, хозяйств и предприятий, педагогов учреждений просвещения, представителей общественных организаций и местных органов власти.

Задачи совета по образованию следующие: определение программы развития образования; организация разработки и внедрения просветительной политики; планирование развития материальной базы учреждения образования; организация взаимодействия предприятий и хозяйств для решения проблем просвещения; выявление нужд в кадрах учреждений просвещения, создание резерва и планирование роста кадров; помощь местным административным органам в решении проблем просвещения.

Структуру управления нельзя отделять от всей совокупности организационных проблем, которая включает обеспечение согласованности организационной структуры социальной и экономической систем в условиях перестройки жизни ОУ и общества; последовательный анализ каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализ объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления.

Расширенный объект управления современным ОУ предполагает учет всех связей и отношений, которые складываются внутри ОУ и с окружающей средой региона.

Выход на субъект - субъектные отношения изменяет и совокупный субъект управления. В состав такого расширенного субъекта управления входят руководители ОУ, коллегиальные органы управления, органы ученического самоуправления.

Специфику целей и задач, методов и форм управления современным ОУ составляет демократизация его организационно-педагогической структуры: дифференцированные режимы труда и отдыха учащихся; вариативная система организационных форм учебно-воспитательной деятельности; система соуправления и ученического самоуправления; расширенное взаимодействие с социальной средой.

Таким образом, специфика управления связана, прежде всего, со значительным расширением сфер деятельности управляющей и управляемой подсистем, увеличением объема информации, необходимой для нормального функционирования целостной системы.

§3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД - МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Любое образовательное учреждение, являясь частью социальной системы, представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Управление ею требует адекватного, а именно системного подхода.

Сегодня мы являемся свидетелями того, как различные общественные процессы и сферы деятельности все теснее взаимодействуют между собой. Это особенно наглядно видно при исследовании социальных явлений в нашем обществе, где необходимость системного подхода диктуется самой жизнью, прежде всего высокой степенью интеграции общественных процессов, где как никогда ранее «все связано со всем», когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда сами проблемы приобретают системный, комплексный характер (*В. Г. Афанасьев*).

Что же вкладывается в понятия «система» и «системный подход» и какое они имеют отношение к обновлению управления школой? Термин «система» всегда соотносится с чем-то целым, состоящим из отдельных частей. И действительно, когда мы рассматриваем, например, школу как целостную систему, то имеем в виду, что она состоит из частей (компонентов), которыми могут выступать коллективы учителей, учащихся, родителей. А можно эту систему рассматривать через процессы. Так, в целостном педагогическом процессе можно выделить образовательный процесс, протекающий на уроке, и внеурочное время. Таким образом, первым признаком системы является наличие в ней элементов, т. е. минимальных единиц, имеющих предел делимости в рамках данной системы. Если разделить школу с точки зрения ее учебных подразделений, то структурообразующей единицей (элементом) будет класс.

Таким образом, **под системой понимается совокупность элементов определенного рода, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность.**

Каждый элемент системы может выполнять свое функциональное назначение, если будет взаимодействовать с другими ее элементами. Например, учитель становится учителем как таковым не после окончания педагогического института, а только в результате взаимодействия с обучаемыми с целью их воспитания и развития. Таким образом, любая система представляет собой не просто совокупность элементов, а совокупность связанных между собой и взаимодействующих элементов. Способ их связи называется структурой. В школе множество систем разного порядка. Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок — подсистемой процесса обучения. В то же самое время сам урок — это сложная целостная система. Эту иерархию построения сложных систем должен хорошо знать руководитель школы и каждый учитель.

Чтобы установить точный адрес управленческого воздействия, руководителю, учителю крайне необходимо уметь расчленять систему на части, блоки, подсистемы и структурообразующие элементы. Если же он не умеет это делать, то все его управленческие усилия будут носить общий характер, не имея прямого выхода в школьную практику. В управлении как школой, так и любым образовательным учреждением руководителю необходимо учитывать взаимосвязи всех подструктур, явлений и процессов. Опора на этот общий признак систем лежит в основе всей его аналитической деятельности как руководителя.

Руководителям и педагогам часто приходится встречаться с такими видами взаимосвязи, которые более всего влияют на объединение отдельных элементов в целостные системы. К ним относятся все целевые связи, ибо цель подчиняет себе функционирование всех частей системы. Цели работы школы на год, например, определяют планирование работы всего школьного коллектива. К системообразующим относятся все связи управления: субординационные (по вертикали), координационные (по горизонтали), связи

преемственности (между звеньями школы, учителями, учениками и т. д.). Особую роль в управлении школой, образовательным процессом и т. д. имеют причинно-следственные связи, ибо для принятия грамотного управленческого решения нужно исходить из причины: почему это произошло? Только на этой основе можно наметить действенные меры.

Поскольку все системы в образовательных учреждениях конструируются под заданную цель, руководитель (педагог) обязан знать, как их формировать.

Из области теории систем здесь используются понятия «состав» и «структура». Например, на современном этапе развития школы ни у кого не вызывает сомнения, что учебное занятие есть целостная динамическая система, структурным элементом которой являются учебно-воспитательный момент, воплощающий в себе учебно-воспитательную задачу, подобранные под нее и взаимодействующие методы обучения, содержание учебного материала и формы организации познавательной деятельности учащихся. Состав учебного занятия как системы — это набор необходимых и достаточных для достижения триединой цели учебно-воспитательных моментов, а структура — способ организации связи между ними.

Такой же подход руководитель осуществляет, разрабатывая систему работы с педагогическими кадрами. В эту работу входит повышение методологического уровня учителя, совершенствование его профессионального мастерства, расширение общего культурного кругозора. Структура системы определяется взаимосвязью между этими компонентами. Оценкой действенности системы выступает реальный результат в виде сформированности личности. Если какой-то компонент системы отсутствует или связи между ними ослаблены, рассчитывать на хороший результат не приходится.

Здесь следует обратить внимание еще на один момент. Каждый компонент (подструктура), входящий в систему, чаще всего сам состоит из отдельных элементов. От их набора и связи зависит, какую роль данный компонент будет играть в получении запланированного результата. Так, если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу в том или ином учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел отобрать под нее учебный материал соответствующего содержания, то какие бы методы обучения и формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат уже невозможно. Встречаются и другие нарушения, когда под данную задачу и содержание отбираются неадекватные методы и формы организации познавательной деятельности. Тогда данный учебно-воспитательный момент в системе других моментов учебного занятия не может играть отведенную ему роль, и реальный результат такого занятия будет незначительным. Таким образом, уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей, как между компонентами, так и между каждым из них и целым.

Важнейшим общим признаком всех систем является их интегративный характер.

Интегративность является результатом взаимодействия входящих в систему компонентов, зависящих от уровня целостности системы.

Знание теоретических положений помогает руководителю образовательного учреждения, как при конструировании подсистем, так и при их анализе и оценке. Например, невозможно правильно проанализировать итоги учебного года, не используя системный подход.

Особенностью школы как системы является ее теснейшая связь с внешней средой. Можно выделить шесть основных внешних подсистем: общественно-политическую, производственно-экономическую, социально-бытовую, природно-экологическую, культурную и духовно-нравственную. Задача любого образовательного учреждения — использовать возможности этих подсистем для воспитания личности.

Процесс самодвижения образовательного учреждения (ОУ) может идти двумя путями.

Первый путь, когда ОУ приспосабливается к внешней среде, перестраивает свои процессы, не разрушая целостности, и второй, когда ОУ само может влиять на внешнюю

среду, приспособив ее к достижению своей цели. Но для этого ОУ как социальная система должно быть само хорошо организовано.

В современных условиях на ОУ оказывают большое влияние процессы, происходящие в обществе, которые, несомненно, положительно сказываются на развитии учреждений. Однако идут и другие процессы, приводящие к потере идеалов, снижению роли общественных организаций, вещизму, наркомании и др. Все это требует мобилизации как внешних, так и внутренних возможностей для нейтрализации этих негативных явлений. Динамизм ОУ как системы обеспечивает его Стабильность, ибо ОУ постоянно развивается в соответствии с влиянием внешней среды.

Педагогические системы являются открытыми, так как между ними и окружающим миром происходят информационные процессы. Это системы динамические, функционирующие в условиях постоянной изменчивости факторов внешней среды, вызывающих также изменения внутреннего состояния системы.

Педагогические системы создаются и действуют с определенными целями. Целевые характеристики системы выступают как существенные признаки. Будучи активными в реализации целей, педагогические системы определяются как целеустремленные, целенаправленные. Отличительным признаком всех целеустремленных систем является их полифункциональность, т. е. способность видоизменять цели и выполнять различные действия для достижения результатов. В этом проявляется также их относительная независимость от внешней среды. С позиции открытости, динамичности и целеустремленности педагогические системы следует относить к числу развивающихся. По мере общественного, социального и научно-технического прогресса они совершенствуются, развиваясь в структурном, функциональном и историческом аспектах. Происходящие в них вследствие управления изменения носят не стихийный, а упорядоченный характер. Структурно-функциональная упорядоченность компонентов, их интеграция и взаимодействие с окружающей средой обеспечиваются органами внутреннего управления и механизмами управления. В этом плане педагогические системы проявляются как самоуправляемые.

Для формирования системы принципиально важно не столько простое взаимодействие множества элементов, сколько их взаимодействие при получении интегрального или общего эффекта, результата, цели, ради которых и благодаря которым вовлекаемые элементы множества организуются в систему.

Под педагогической системой мы понимаем социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности.

Целостность системы означает единство объекта и субъекта управления в самой их сущности, единство основного и вспомогательного звеньев, т. е. функционирование во взаимодействии (см. схему 1).

Степень участия в деятельности педагогической системы ее различных компонентов, элементов и частей определяется прежде всего тем, в какой мере эти составляющие содействуют получению заданного социального, педагогического, психологического результата, реализации цели. Вот почему функциональный подход должен быть ведущим при определении фактора или критерия, образующего социальную, в том числе и педагогическую систему. Таким общим критерием выделения структурных элементов системы, характеризующим их близость и интеграцию, а кроме того, обеспечивающим коммуникативные свойства системы и ее иерархию, выступает управление.

«Система образования должна рассматриваться в единстве с окружающей средой, как элемент общественного устройства, как элемент материального и духовного воспроизводства... к ней должен быть применен анализ, характеризующий ее структуру и раскрывающий самые существенные связи и отношения отдельных ее компонентов» (Ф. Королев).

Таким образом, мы рассмотрели образовательные учреждения как социально-педагогические системы в следующих аспектах системного подхода:

1. Системность, целое — это производное своих компонентов. Единство и взаимодействие между компонентами, элементами и частями образуют систему в рамках заданного качества, обеспечивают ее функционирование и развитие. Таким образом, мы имеем дело со структурой, организацией системы, т. е. с системно-структурным аспектом системности, целостности.

2. В социальных системах цель выступав одним из системообразующих факторов и нуждается в средствах и действиях для ее достижения. Действие системы, ее компонентов в реализации цели является, в сущности, ее функцией. Достижение подцелей в результате функционирования компонентов, элементов и частей проявляет другой аспект системности — системно-функциональный.

3. Социальные системы, будучи общественными, изменяются, так как им присущи внутренние противоречия. Значит, эти системы исторически обусловлены. В этом проявляется исторический аспект.

4. Система функционирует, развивается во внешней по отношению к себе среде, будучи открытой и связанной со средой множеством коммуникаций. Системы более высокого уровня ставят перед низшими подсистемами цели и задачи, выделяют ресурсы, устанавливают ограничения. Здесь в самом общем виде проявляется системно-коммуникативный аспект системности.

5. Информация, поступающая в систему и выходящая из нее, представляет собой связи компонентов системы между собой и компонентов с системой в целом, а системы как целого со средой. В этом мы находим проявление информационного аспекта.

6. Различия между перспективным (желаемым) состоянием системы (целью) и существующим определяет управленческий аспект.

Эти методологические положения являются основополагающими при характеристике процесса управления образовательными учреждениями в социально-педагогической системе образования.

Однако изучение сущности социально-педагогических систем, как нам представляется, невозможно без комплексного подхода. В практике часто отождествляются системный и комплексный подходы. Понятие «комплекс» хотя и сходно с понятием «система», все-таки вносит определенные уточнения в понимание системы.

Комплекс можно рассматривать как разновидность системы, отличающуюся по способу своего возникновения и по гетерогенности (разнородности) исходных компонентов.

Комплексный подход при изучении системы образования предполагает:

1. Системный и всесторонний комплексный анализ результатов управленческой и педагогической деятельности в целостной системе.

2. Выявление закономерных связей, определяющих уровень целостности системы управления образовательными учреждениями по вертикали и по горизонтали.

3. Определение специфических условий и проблем социума, их влияния на образовательное учреждение как социально-педагогическую систему.

4. Разработку динамической структуры и технологии управления образовательным учреждением в системе.

5. Обоснование содержания управления образовательным учреждением в условиях жизни общества.

Как видим, применение такого подхода предполагает развернутую социально-педагогическую деятельность, выходящую за рамки образовательного учреждения. В результате аналитико-синтетической работы становится очевидным, что структура любой педагогической системы (см. схему 1) имеет уровневый характер управления: государственный (республиканский), региональный (краевой, областной, городской, районный и местный). Сам процесс управления представлен системой взаимосвязи управляющей и управляемой подсистем.

Единую систему непрерывного образования в стране составляют базовое и дополнительное образование. Базовое образование представлено иерархией самоуправляемых систем, начиная от яслей-сада и завершая высшими учебными заведениями, а дополнительное образование — системой внешкольных учреждений, а также учебных заведений по переподготовке и повышению квалификации и пр.

Таким образом, система — это целеустремленная целостность взаимодействующих элементов, имеющая новые свойства, которые отсутствуют у этих элементов, и связанная с внешней средой. Такой целостной, динамической социально-педагогической системой и является ОУ. При определении ОУ как педагогической системы учитываются ее особенности, главная из которых состоит в том, что продуктом ОУ является формирующаяся личность. Поэтому под педагогической системой мы понимаем социально обусловленную целостность активно взаимодействующих участников педагогического процесса, а также духовных и материальных факторов, направленных на формирование личности, способной как к саморазвитию, так и к развитию окружающей действительности. Результативность деятельности школы как системы обеспечивается единством понимания задач всеми участниками педагогического процесса, единством их действий на основе идеи сотрудничества.

Следовательно, суть системного подхода к реальной действительности состоит в том, что каждый сложный объект рассматривается как система. Это позволяет ориентироваться как в реальной действительности, так и в практике управления. Системное видение действительности — особая познавательная технология, теоретическая предпосылка перестройки управления образовательным учреждением.

§4. ШКОЛА КАК СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Современное рассмотрение школы как социальной организации предполагает применение к ней общих для социально-педагогических систем принципов управления.

Школа, как и любое другое образовательное учреждение, — это целостная, открытая, взаимодействующая с внешней средой система. Обобщенная модель школы как открытой системы представлена на схеме 2.

Будучи составной единицей муниципального, регионального и федерального образовательного комплекса, школа входит в более широкие образовательные системы. В то же время она является частью всей социальной системы. Связь школ с внешней средой двусторонняя.

Каждая школа (образовательное учреждение) испытывает на себе влияние общего социального климата, политических, правовых, экономических, культурных, экологических и других воздействий. Она как относительно автономная система может пассивно приспосабливаться к тем или иным изменениям или, напротив, активно влиять на окружающую ее среду. В последнем случае она будет проявляться как адаптивная и адаптирующая система.

Вместе с тем школа как система имеет свою внутреннюю среду. Это системы взаимодействия, например: учащиеся — учащиеся, учителя — учащиеся, учителя — родители и т. д. Кроме того, это система взаимодействия, определяющегося направленностью целей и задач обучения, воспитания, развития, с одной



Схема 2. Педагогическая система школы, ее свойства и взаимодействие с другими социальными сферами

стороны, и, с другой — адекватным содержанием образования, формами, методами и средствами.

Исходя из этих представлений, рассмотрим жизнедеятельность школы.

Какие педагогические факторы влияют на формирование человека как личности, на приобретение им необходимых в жизни социальных качеств, на выработку собственной позиции в жизни? Общество заинтересовано в воспитании духовно-нравственного человека. Нравственные нормы вырабатывались людьми в течение всего периода развития человеческой цивилизации и составляют общечеловеческие ценности, которые усваиваются в процессе обучения и воспитания. Усвоение нравственных норм и руководство ими в отношениях с окружающим человека миром, в поведении, в действиях и поступках и характеризуют социальное развитие личности.

Под механизмом социального развития личности мы понимаем те условия, факторы, средства, которые создает педагог и которые оказывают влияние на сознание, чувства, поведение человека, закрепляют в нем положительные (нравственные) мотивы поведения. К создаваемым условиям мы относим необходимые внешние условия социального развития личности, которые способствуют приобретению личностью способности адаптироваться к нормам социального поведения, приучают к регуляции своих действий в соответствии с этими нормами. Это возможно лишь в случае, когда в созданных условиях реализуются потребности самого ученика. Только при таком подходе вероятно формирование единства сознания, чувств и поведения в соответствии с целями воспитания. Достаточным условием социального развития личности является ее способность к переводу внешних ценностей ориентации (нравственных норм) во внутренние детерминанты: установки, привычки, действия, поведение.

В первом случае создание необходимых условий является профессиональной деятельностью воспитателя, во втором — самого воспитанника, т. е. процессом самовоспитания. При этом внешний фактор не становится движущей силой в самовоспитании, если между педагогом и учеником нет связующего звена. Таким связующим звеном является механизм перевода целей воспитания в цели деятельности ученика — мотивация деятельности личности, т. е. желание самой личности к активной разносторонней деятельности, к достижению результата, запланированного педагогом в целях воспитания.

Исходя из такого подхода, рассмотрим два аспекта деятельности педагога. Первый — использование необходимых способов (механизмов) влияния на сознание, чувства и поведение ребенка; второй — способы мотивации личности, побуждающие ее к деятельности, в которой и развивается личность в социально-общественном плане. Накопление знаний о нравственных нормах, культуре поведения и их осознание происходит прежде всего через содержание воспитания и познавательной информации, которые составляют основу учебно-воспитательного (педагогического) процесса, назначение которого заключается в объяснении ученику того, что есть мир вокруг него и что есть он сам в этом мире. Человеку надо сформировать в себе нравственную позицию в жизни, и помогает ему в этом прежде всего содержание педагогического процесса. В содержание; воспитания включаются цели воспитания, знания, умения; навыки, культура доведения, конкретная предметная деятельность, в которой ученик приобретает опыт социального поведения в соответствии с нравственными нормами. Социализация личности происходит успешно в том случае, если; познавательные и духовные потребности ученика находят, свое удовлетворение в содержании педагогического процесса, т. е. сам ученик получает возможность найти ответы на вопросы жизни, идущие из глубины природы: Что есть мир? Что есть я в этом мире?

Большую роль в формировании личности имеет логика передачи и усвоения знаний и информации. Если в логике процесса допускается вариативность точек зрения, основанных на объективности, аргументах, доказательности, то отношение к свободе мысли, слова, убеждению формируется естественным путем, без авторитарного навязывания одной единственно верной позиции. Через столкновение мыслей, взглядов, чувств, через проживание тех или иных ситуаций в жизни человек приходит к выбору собственной позиции. Мы хотим, чтобы это была духовно-нравственная позиция. Она включает в себя такие категории, как честь, достоинство, патриотизм, гуманность, милосердие, товарищество и другие, по которым и происходит формирование своего «Я». Доминирующими свойствами личности в социальном, развитии при таком подходе являются ее ответственность и самостоятельность.

Становлению личности способствует четкая организация занятий с учащимися. Она приучает ученика к рациональному использованию своего рабочего времени, своевременной подготовке к работе, установлению оптимального алгоритма собственной деятельности, разумному сочетанию работы и отдыха, экономии собственной энергии.

Ученик как бы впитывает в себя хорошую организацию (равно как и плохую) и старается так же организовать свою работу не только в школе, но и дома. особенно важно заложить правильное отношение к хорошей организации труда в начальной школе.

Одним из факторов социального развития личности является методика урочных и внеурочных занятий с детьми. Ее назначение — обеспечить активную познавательную деятельность каждого ученика. Только в деятельности происходит перевод внешних ценностных ориентации во внутренние детерминанты, т. е. установки ученика.

Организация педагогом самостоятельной деятельности учащихся достигается сочетанием индивидуальной, парной и групповой работы, в которой ученик постоянно получает помощь в своей работе. «Помоги мне это сделать самому» — основной принцип методики занятий с детьми.

Любое занятие в школе является или групповым, или коллективным, т. е. выступает как форма коллективного взаимодействия и взаимоотношений. Характер таких взаимоотношений, их дух, гуманность, этика способствуют формированию отношений человек — коллектив, коллектив — человек, человек — человек. Поэтому мы рассматриваем учебное занятие как форму развития коллективных взаимоотношений, в которых моделируются будущие взаимоотношения человека в обществе.

При всех отмеченных выше факторах ведущим является учитель. Его личностные качества служат примером для подражания, формирования тех или иных привычек у учащихся, присущих учителю. Но главное для педагога состоит в умении создать вышеназванные условия, в которых формируется нравственная позиция личности.

И, наконец, мы отметим воспитательную среду в школе как важнейший фактор влияния на развитие личности в социальном плане. Общий стиль взаимоотношений в школе, и в том числе чистота, порядок, уют, эстетика оформления, защищенность учителя и ученика, демократический образ жизни, учебно-трудовая дисциплина — все это оказывает влияние на формирование нравственных отношений в жизни. Воспитательная среда школы создается совместно учителями, учащимися и их родителями.

Каковы же способы мотивации деятельности учащихся? Их использование нацелено на достижение собственного результата (самореализации) при обязательной саморегуляции, что в конечном итоге обеспечивает самовоспитание школьника.

Наука и практика выработали следующие способы мотивации деятельности ученика: четкая постановка цели деятельности ученика и ее принятие им; представление об объеме, способах, времени выполняемой работы, что дает возможность как бы «увидеть» весь процесс от начала до конца и сформировать, опираясь на свои возможности, собственную установку на темп, ритм; помощь в деятельности ученику, внимание к его работе, что подчеркивает значимость деятельности, ее необходимость и полезность; опора на положительное в ученике, что поддерживает его уверенность в достижении результата; доверие, вера в успех деятельности ученика, его самостоятельность; создание ситуации успеха, т.е. разработка такого задания и такой методики, при которой ученик обязательно справится с работой; перспектива личного роста, личный интерес, заключающийся в получении новых знаний, умений, навыков, что повышает социальный статус ученика в коллективе; постоянная рефлексия, т. е. осознание значимости деятельности для себя и социального окружения, сочетание оценки и самооценки: «я и коллектив», «коллектив и я»; создание обстановки, которая располагает ученика к деятельности, вызывающей положительные эмоции; четкая организация занятий: включение ученика в деятельность «без раскочки», «охлаждения», создание необходимых условий до начала «работы»; включение всех учащихся в активную деятельность, сочетание индивидуальной и групповой работы, взаимопомощь; доступность учебно-познавательного материала, его понимание; гуманная система взаимоотношений учитель — ученик, ученик — ученик при сочетании требовательности и уважения к личности, положительных эмоций в общении. Таким образом, соединение внешних влияний с внутренней работой мысли и души через мотивацию деятельности ученика становится фактором его социального развития.

ГЛАВА 2

ВНУТРИШКОЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СИСТЕМА

§1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В условиях обновления управления в нашей стране необходимо с особым вниманием отнестись к менеджменту — управленческому опыту развитых стран мира. Но перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно, так как менеджмент обусловлен совокупностью факторов: формой государственного устройства, типом собственности, степенью развитости рынка. Поэтому постепенный ввод менеджмента в нашей стране может осуществляться в системном взаимодействии с отмеченными факторами.

Профессиональные знания по менеджменту предполагают **осознание** трех принципиально различных инструментов управления. **Первый — это организация, иерархия управления**, где основным средством является воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ и пр.). **Второй — это культура управления**, т. е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения. **Третий - это рынок, рыночные отношения**, основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

В социальных и экономических системах эти три компонента всегда сосуществуют, а облик социально-экономической организации общества определяется тем, какому из названных инструментов отдается приоритет. Как показывает опыт лидеров мирового развития, в нашей стране необходимо создать адекватную систему управления и культуру управления, которые способны обеспечить динамическое развитие всех отраслей.

Под управлением понимается целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели).

Субъектами управления в образовательном учреждении выступают руководители (директор и его заместители), учителя, учащиеся, родители. Все они составляют управляющую и управляемую подсистемы.

Общая тенденция в менеджменте проявляется в стремлении к неформальным, демократичным, гибким способам и методам управления, в значительно большей, чем раньше, мере обсуждаемым руководителем и подчиненным. Как полагают представители различных школ менеджеров, в современных условиях менеджмент должен использоваться не столько как система власти в виде иерархической пирамиды, сколько как ресурс развития горизонтальной организационной системы.

Цель управления заключается в совершенствовании принятия решений теми, кого они непосредственно затрагивают.

Под принятием управленческого решения понимается принимаемый самостоятельно каждым субъектом управления план действий.

В процессе демократизации управления делегирование (распределение) полномочий является главной проблемой, поскольку в той мере, в какой полномочия (функции) не делегированы, они централизованы. Децентрализация полномочий требует их оптимального распределения как по вертикали, так и по горизонтали.

В теории менеджмента выделяются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой **процессный** подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности.

В настоящее время распространяется ситуационный подход. Классический процессный подход, нашедший свое выражение в теориях демократического управления (теория-Х, теория-У), получил свое развитие в теориях ситуационного управления. В совокупности они дают возможность вычленить и другие функции управления, например постановку

цели, коммуникацию, стимулирование, которые не выделены в классической интерпретации функционального состава.

Применяя метод наложения на обобщенный состав функций, выделяемых специалистами отечественной науки (постановка цели, планирование, организация, контроль, регулирование),¹ и сопоставляя их с составом, принятым в менеджменте (постановка цели, планирование, организация, коммуникации, контроль, мотивации, стимулирование), можно отметить общие функции (постановка цели, планирование, организация, контроль) и функции, которые специфичны для менеджмента (регулирование, мотивация, стимулирование).

Следующий аспект сравнительного анализа — выделение функций менеджмента применительно к новой социально-экономической системе школы. Эта необходимость доказывается тем, что рассмотренные вопросы являются общим фоном, той управленческой средой, в которой современному руководителю приходится переводить школу в режим развития.

Дополнение функционального состава такими функциями менеджмента, как мотивация и стимулирование, представляется нам особенно актуальным в связи с повышением роли субъективного фактора человеческой деятельности. Этот фактор реализуется более эффективно при создании определенных условий, от которых зависят стили управления, принятые в различных странах мира и в нашей стране. Показатели различных стилей управления определяют рамки содержания деятельности. Как убедительно показывает анализ специальной литературы, в современный период преобладающим в менеджменте является корпоративный стиль управления.

Проведенное сопоставление функций управления в отечественной и зарубежной науке позволяет выделить с учетом современных условий следующие основания для определения нового функционального состава:

- 1) системное, рассматривающее любую организацию как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, которые ориентированы на достижение конкретных целей в условиях изменяющейся среды;
- 2) **процессное**, рассматривающее управление как непрерывную систему взаимосвязанных управленческих функций;
- 3) **информационное**, предусматривающее обеспечение руководителей и исполнителей информацией для принятия решений;
- 4) **коммуникационное**, предусматривающее систему установления связей и взаимодействия для обмена информацией между двумя и более людьми;
- 5) **координационное**, обеспечивающее систему установления взаимодействия элементов различных уровней в соответствии с их полномочиями;
- 6) **мотивационное**, стимулирующее процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Выделенные основания являются достаточными для определения состава и содержания функций управления школой с учетом ее специфических особенностей как социально-педагогической системы. Среди них мы вычленим информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную функции.

Наши представления о составе и последовательности звеньев, из которых складывается процесс управления для всех самоуправляемых систем, сводятся к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл. Недооценка какого-либо из функциональных элементов приводит к изменению всего процесса управления и снижению его конечных результатов (схема 3).



Среди выделенных функций управления как видов деятельности системообразующим фактором будет цель. Под влиянием мотивов и цели формируется информационно-аналитическая основа процесса управления любой педагогической системой. Мотивационно-целевая установка служит исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства исполнения принятых решений, служит нормой для контроля (экспертизы) и диагностической оценки фактических результатов, позволяет регулировать и корректировать педагогические процессы, поведение и деятельность всех его участников. В каждой функции управления, в свою очередь, в свернутом, уменьшенном по объему виде циклически проходят все те же этапы, которые можно определить как подфункции. В зависимости от ролевой ситуации, которую занимает в управлении школой каждый конкретный участник (ученик, родитель, руководитель школы, учитель, методист и т. д.), изменяются специфическое содержание и значение каждой из функций. Это обстоятельство особенно проявляется в периоды совершения целенаправленных действий и операций. При переводе всех участников педагогического процесса в режим самоуправления каждый поэтапно овладевает элементами самоанализа и самоцелеполагания, самопрогнозирования, самоконтроля, самооценки и самокоррекции. Это, в свою очередь, усиливает мотивационную и стимулирующую стороны деятельности любого члена коллектива в самоуправлении и соуправлении. Рассмотрим сущность выделенных функций и определим направление их более эффективной реализации в управлении школой.

Информационно-аналитическая функция. Обновление управления общеобразовательной школой связывается, прежде всего, с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления. Одной из основных характеристик любой системы, определяющей в итоге эффективность ее функционирования, является коммуникативность, характеристика циркулирующих в ней информационных потоков (содержание информации, степень ее централизации, источники получения, вывод на уровень принятия решений). Требования к этим характеристикам резко повышаются в условиях демократизации жизни школы. У руководителей школ возрастает потребность в информации, так как при переходе в режим самоуправления организаторы образования ищут пути повышения эффективности своей управленческой деятельности. Поэтому очень важно предъявлять к отбору информации повышенные требования, а именно: информация должна быть, во-первых, максимально полной по своему объему, во-вторых, предельно конкретной.

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в школах необходимо прежде всего определить ее содержание, объем, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни управления. Далее нужно решить, в какой форме и где эта информация будет храниться и как использоваться. Для каждой из подсистем — управляющей и управляемой — выделяются три уровня информации. Для школы выделяются следующие уровни:

административно-управленческий (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по внеклассной и внешкольной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.), коллективно-коллегиального управления (совет школы, педсовет, метод-совет, методические объединения, кафедры, общественные организации), ученического самоуправления.

Повышение эффективности управления школой необходимо начинать с создания или преобразования системы информационного обеспечения. Руководители школы должны иметь обязательный объем информации о состоянии и развитии тех процессов в подсистемах, за которые они отвечают и на которые призваны оказывать управленческие воздействия. Это ведущее требование при формировании целостной системы информационно-аналитической деятельности. Для подсистем, где информационное обеспечение отсутствует, целью будет моделирование и организация простейшего информационного обеспечения. Там же, где такая система функционирует, ее цель — дальнейшая модернизация с использованием ЭВМ. Для создания банка данных* вся тематическая информация делится на несколько блоков: качество знаний и качество преподавания; уровень воспитанности и воспитательная работа; работа с педагогическими кадрами; работа с родителями, общественностью и предприятиями; организационные вопросы создания условий для получения образования; состояние внутри-школьного управления; материально-техническая база; сведения об учащихся, учителях и др. Учет цикличности информационных потребностей руководителей школ, педагогов, органов общественного самоуправления позволяет заранее планировать информационные процессы. Циклограмма запросов информации по той или другой теме должна найти место и применение в текущем и перспективном планировании работы школы, что положительно скажется на принятии управленческих решений.

При этом важно помнить, что своевременная, достоверная, полная по объему информация побуждает руководителей школы и учителей к деятельности. Групповые и индивидуальные потребности и мотивы предполагают введение в школах и других учебных организациях системы информационного обеспечения.

Побудителями и способами, стимулирующими появление информационных потребностей и мотивов, будут изменение вида труда учителя, организация контроля как сервисной услуги, итоги контроля (диагностики, тестирования), плановые и по запросу учителя виды работы по обобщению опыта, традиции педагогического коллектива (творческие отчеты, выставки, выдвижение педагогических кадров и др.)

Управленческая деятельность руководителей школы и органов самоуправления формируется в процессе педагогического анализа информации о деятельности каждого звена школы в целом.

Педагогическим анализом информации называется функция управления, направленная на изучение фактического состояния дел и обоснованности применения различных способов, средств для достижения целей, а также на объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку регулирующих механизмов по переводу системы в новое качественное состояние.

В условиях повышения ответственности каждого участника педагогического процесса за конечные результаты общей деятельности школы важное место, в практике работы менеджера образования занимают вопросы формирования у учителей умения проводить самоанализ урока и внеурочной воспитательной работы.

Назовем основные этапы изучения и анализа урока: подготовка руководителя школы или методиста к посещению урока; непосредственное наблюдение хода урока; самоанализ урока учителем; анализ и оценка урока руководителем школы (методистом); использование результатов анализа и самоанализа урока в управлении школой.

Вместе с тем школьный менеджер должен уметь проводить самоанализ собственной управленческой деятельности, оперативно выявлять и корректировать возникающие проблемы, анализировать результаты работы школы. Сейчас необходим перенос акцента с

анализа промежуточных результатов на анализ конечных. В проведении педагогического анализа конечных результатов деятельности школы можно выделить четыре основных этапа.

Первый этап — определение предмета, состава и содержания анализа. На данном этапе осуществляется сбор информации о состоянии и развитии учебного процесса, управленческой деятельности в учебном году. Эта информация классифицируется по основным блокам, определяются цели ее анализа. Затем оценивается каждый блок, выявляются факторы и условия, способы, средства и воздействия, положительно и отрицательно влияющие на развитие школы.

Второй этап — структурно-функциональное описание предмета анализа. Чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить способ связей и, главное, педагогических усилий, методов, средств и воздействий по достижению целей (результатов деятельности).

Третий этап — анализ причинно-следственных связей в следующей логической цепочке: явление — причина — условие — следствие.

Здесь важно помнить, что причина возникает при взаимодействии одной системы с другой или элементов данной системы. Условие — это обстоятельство, от которого зависит действительность причины; всякая причина одновременно является и условием, порождающим следствие. На этом этапе анализирующий выясняет, почему произошло то или иное явление.

Заключительный этап. Здесь определяется степень достижения целей, подготавливаются материалы к педсовету по итогам учебного года, формулируются цели и основные задачи на новый период.

Педагогический анализ завершается синтезом, позволяющим познать целое. При этом формулируются окончательные выводы, подтвержденные объективными данными.

Такова в общих чертах педагогическая технология одной из важнейших функций — информационно-аналитической. Главным условием ее осуществления является систематическая работа с управленческими и педагогическими кадрами.

Положение об определяющей роли цели как ведущего фактора в жизнедеятельности человека необходимо подробно рассмотреть при определении сущности мотивационно-целевой Функции с позиций характеристик целей и механизмов их образования.

Мотивационно-целевая функция: Имеется множество определений понятия «цель».

Одним из инвариантных (неизменных) признаков, на который указывают при определении цели, является образ будущего результата, который по форме отражения может быть представлен либо в виде образов и моделей, либо в виде понятий, суждений, умозаключений. Образ будущего результата становится целью только тогда, когда имеются потребности, мотивы, желание достигнуть результата или приблизиться к нему.

Таким образом, стремление к достижению будущего результата является еще одним признаком понятия «цель». Итак, цель — это осознанный желаемый результат.

Выбор цели — исходная позиция, первый этап управления, его наиболее творческая составная часть. По источнику и способу образования как на уровне отдельного человека, так и на уровне какой-либо организованной социальной системы, цели могут быть внутренними (инициативными), т. е. формируемыми человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Это имеет место в случае педагогических систем, для которых цели задаются обществом. Внешние и внутренние цели различаются между собой способом связи целей с потребностями

(индивидуальными, групповыми), побуждающими субъекта к их достижению. Связь между целями и потребностями (мотивами) в первом случае образуется по направлению от целей к мотивам, т. е. «цель выбирает мотив», во втором — по направлению от потребностей и мотивов к целям, в этом случае мотивы трансформируются в цели.

Поэтому данную функцию мы и определяем как мотивационно-целевую.

Степень ясности цели и ее понимания определяется мерой осознания ряда частных аспектов. К их числу следует отнести представление об ожидаемых и фактических результатах, объективных и субъективных условиях реализации целей, их выполнимости или неосуществимости с точки зрения внешних и внутренних возможностей, понимания соотношения индивидуальных и общественно значимых потребностей, степени их совпадения или расхождения, а также соотношений целей с потребностями, мотивами и др.

По временному признаку цели могут быть одновременно стоящими (параллельными) и последовательными. При постановке целей особую важность приобретает вопрос о разграничении понятий «цель», «задача», «идеал». Под задачей понимают реально достижимый в данный отрезок времени и в определенных условиях результат. Цель же предполагает достижение желаемого результата в более продолжительный отрезок времени. Идеал, или сверхзадача — это тот редко достигаемый результат, к которому можно постоянно стремиться.

Широкое распространение в научной литературе получило разделение целей по масштабу их значения и по временному охвату на стратегические, оперативные и тактические. Под стратегическими целями и задачами понимают ожидаемый долготечный результат.

Тактические задачи определяют как промежуточные желаемые результаты в обозримом будущем, а оперативные — как желаемый результат на текущий момент.

Технология целеобразования приобретает различные формы. Основными из них являются: усвоение целей, задаваемых обществом; превращение мотивов в цели; замена целей, когда запланированный результат не получен или достигнут не полностью; преобразование неосознанных мотивов в осознанные цели.

Основная задача мотивационно-целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также соотносясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить всем участникам педагогического процесса способы и средства удовлетворения этих потребностей — важнейшая задача школьных менеджеров.

Планово-прогностическая функция. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения. Системный подход обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления.

Как один из основных процессов управления планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований: единство целевой установки и условий реализации; единство долгосрочного и краткосрочного планирования; осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал; обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования; стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Одним из действенных путей совершенствования этого вида деятельности является внедрение комплексно-целевого планирования (или комплексно-целевых программ). Целевая программа составляется в школе под реализацию «кричащих» проблем, которые нужно решать немедленно. Ядро целевой программы — генеральная цель, декомпозированная на задачи, доведенная до каждого школьного подразделения и исполнителя. В комплексной целевой программе должно быть краткое описание состояния проблемы, ее места и роли в общешкольном плане, а также указаны генеральная цель, система доведенных до исполнителей задач (подцелей), характеризующие успешность достижения цели, показатели, сроки и исполнители, вид информационного обеспечения управления процессом решения задач, данные о контроле за ходом выполнения программы, о текущем и итоговом анализе, регулировании.

Комплексные целевые программы лучше составлять в графической форме. Тогда все цели, задачи, совокупность способов, средств и воздействий представляются на одном листе, что повышает наглядность. Такая форма плана становится руководством к действию.

Организационно-исполнительская функция. Во всей цепочке этапов управленческого цикла, одинаково значимых для непрерывности и целостности управления, есть особая стадия, от которой зависит качество функционирования и развития объекта, — организационно-исполнительская функция. Вне зависимости от того, что лежит в основании классификации функций управления, она объективно принадлежит каждому циклу управления и несет в себе основной потенциал социального преобразования школы. Организация нашей работы характеризуется как деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной структуры организованных взаимодействий посредством совокупности способов и средств, необходимых для достижения целей.

Организационные отношения можно определить как связи между людьми, возникающие из-за распределения полномочий и закрепления за ними функций их совместной деятельности. Организационные отношения существуют объективно и отражают процессы разделения и кооперации труда.

Повысить эффективность системы организационных отношений на всех уровнях управления школой — важнейшая задача школьного руководителя.

Методы, закладываемые в структуру организационно-исполнительской деятельности, должны учитывать специфичность объекта и субъекта управления в системе взаимодействий (отношений) и разделяться по целенаправленности (прямые и опосредованные), по формам (индивидуальные и коллективные), по способам, средствам и воздействиям (моральные, материальные, дисциплинарные и др.).

Методы, определяющие организационно-исполнительскую деятельность руководителей школы, исходя из педагогической целенаправленности на субъект (объект), могут иметь вариативное сочетание для оптимального достижения целей организации.

Среди форм организации управления в практике зарубежного менеджмента наиболее широко распространена функциональная структуризация. Она обычно следует принципу профессиональной специализации, способствуя повышению эффективности использования рабочей силы. Вместе с тем эта форма в полной мере не обеспечивает единой целевой направленности усилий, необходимых для решения задач в целом. Это порождает трудности с фиксацией ответственности, чрезмерно усложняет координацию действий, вызывает неадекватную реакцию на запросы потребителей.

Другая, все более широко применяемая форма организации — матричная, используется в условиях реализации сложных проектов или непрерывных программ. Матричная организация представляет собой простой, гибкий и динамичный способ объединения специалистов, обладающих различными функциональными знаниями, опытом и квалификацией, в программно-целевые группы (подразделения). Такая форма организации деятельности построена на горизонтальном принципе взаимодействия ее членов и может быть с успехом применена в работе школ при различных нововведениях.

К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции мы относим: реализацию личностно-ориентированного подхода к организации деятельности; научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппарата органов управления руководителями школы и членами педагогического коллектива; рациональную организацию труда; формирование относительно автономных систем внутришкольного управления.

Оптимизация управления школой есть не что иное, как переход к управлению через построение организационных автономных самоуправляемых систем к предельной конкретизации деятельности на всех иерархических уровнях.

Как видим, организационно-исполнительская функция хранит в себе огромные резервы повышения эффективности управления общеобразовательной школой.

Контрольно-диагностическая функция. В условиях большей самостоятельности, при делегировании многих прав и полномочий самой школе, а значит, и повышения ее ответственности контрольно-диагностическая функция внутри-школьного управления должна занять особое место в целях стимулирования деятельности учителя и ученика. Сочетание административного и общественного контроля внутри школы с самоанализом, самоконтролем и самооценкой каждого участника педагогического процесса входит в практику работы школ и других учреждений образования. В конечном счете при переходе в режим самоуправления оценка деятельности школы должна стать предметом ежедневной заботы самой школы, частью ее профессиональной деятельности. Внутришкольный контроль представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению на диагностической основе соответствия функционирования и развития всей системы учебно-воспитательной работы школы общегосударственным требованиям (нормативам) и запросам развивающейся личности ученика.

Внедрение педагогической диагностики на основе информационно-аналитической деятельности в практику работы учителей, воспитателей, руководителей школы и методистов помогает рассматривать все явления школьной жизни через призму педагогического анализа их причин, а это важнейшая задача обновления школы. Именно это позволит избавить любого участника процесса воспитания и обучения от формализма в анализе и оценке деятельности ученика, учителя, руководителя школы.

Мы выделяем три основные этапа диагностирования тех или иных явлений и процессов в управлении школой.

Первый этап — предварительный, предположительный диагноз.

Второй этап — уточняющий диагноз, опирающийся на более проверенные, объективные данные, сформированные на основе комплексного исследования различных методов наблюдения (бесед, опросов, анкетирования, хронометрирования).

Третий этап — процесс диагностирования, который завершается окончательным диагнозом, заключается не только в обобщении данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в их сравнении, сопоставлении.

Педагогическая диагностика понимается как одновременные оперативные изучение и оценка, регулирование и коррекция процесса или явления на уровне личности ученика, деятельности учителя или руководителя школы. Правильная диагностика причин по характерным признакам и другим объективным данным создает условия для успеха действий педагога и руководителя в применении определенной совокупности способов, средств и психолого-педагогических воздействий.

Исходя из этих положений, мы можем утверждать, что школа как развивающаяся система может осуществлять постоянный внутришкольный контроль (самоконтроль) на своем уровне, но вместе с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и воспитанности школьников необходима и государственно-общественная экспертиза на диагностической основе.

В меняющихся условиях работы школы следует обратить внимание на то, что объектом инспектирования (экспертизы) со стороны органов образования становится именно управленческая деятельность руководителей школы, а не работа учителя. Качество работы учителя, знаний учащихся, их воспитанности может изучаться и оцениваться с позиций эффективности внутришкольного управления педагогическим процессом на основе комплексно-целевых программ управления качеством. Это основное направление из опыта японского менеджмента вполне применимо к нашей школе.

Процесс управления требует надежной обратной связи управляющей и управляемой подсистем на любом уровне. Именно контроль как технологическая услуга с позиций менеджмента в демократизирующейся школе в различных его формах и методах

(способах, средствах и воздействиях) обеспечивает такую обратную связь, являясь важнейшим источником информации для каждого участника процесса.

Регулятивно-коррекционная функция. Ее можно определить как вид деятельности по внесению коррективов с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне. Конкретные формы и виды регулирования весьма разнообразны и определяются, прежде всего, спецификой управляемого объекта. В управленческом цикле изначальным моментом противоречия управления школой в целом является противоречие между функциями организации и регулирования. Функция организации в определенной степени отражает целенаправленное функционирование системы школы в конкретных условиях. Задача функции регулирования и коррекции состоит в том, чтобы поддерживать тот или иной уровень организации системы в данной ситуации. Но как только ситуация изменяется, функция регулирования нарушает стабильность организационной структуры, приводя ее в соответствие с новыми условиями.

Для современного процесса управления школой в определенной степени характерным является противоречие между тем, что субъект управления в состоянии теоретически осмыслить требования к оптимизации своей управленческой деятельности, и тем, что в большинстве ситуаций он не знает, как этого добиться на практике. Здесь много возможностей для организации регулирования и коррекции. Личностно-ориентированный подход в этих процессах имеет особую роль. Коррекция невозможна без установления причин, вызывающих отклонения в ожидаемых, проектируемых результатах. Признаками таких отклонений являются необоснованно составленные планы и ошибки в них, слабость прогнозов, отсутствие нужной и своевременной информации, ошибочно принятые решения, плохое исполнение и недостатки в системе контроля и оценки результатов. Эффективность организационного регулирования измеряется прежде всего тем, насколько удастся с его помощью организовать процессы, подлежащие управлению. В этом направлении результативными являются дни диагностики, регулирования и коррекции, проводимые в школах.

§2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрим конкретные шаги управления на примере школы как одном из типов ОУ.

Формирование организационной структуры управления школой

Важной особенностью управления на современном этапе является отход от традиционных форм организационного построения, перестройка структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов в единой системе непрерывного образования.

Под организационной структурой управления мы понимаем целостную структуру управляющей и управляемой подсистем, составляющих их звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления.

Снять имеющиеся противоречия в системе внутришкольного управления — значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает создание необходимых организационно-педагогических условий:

— предоставление демократической возможности участия коллектива школы, каждого члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений;

— повышение профессионального мастерства и управленческой компетентности всех участников управления школой.

Механизм управления современной общеобразовательной школой изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы отношений школы и всех участников педагогического процесса.

Структура этих отношений такова: школа — внешняя среда; администрация — общественность; руководитель — подчиненный; учитель — учитель; учитель — родители; учитель — учащийся, ученик — ученик.

Проблема формирования организационной структуры управления требует, прежде всего, осмысления развития школы как комплексной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации, нуждается в системном видении объекта управления, понимании его особенностей.

Решение задачи формирования организационной структуры управления мы видим в дальнейшем совершенствовании демократических основ в управлении (и как принципа государственно-общественного управления, и как системы его организации); в обеспечении оптимального соотношения таких организационных принципов управления, как централизация и децентрализация в осуществлении управленческих решений, коллегиальность и единоначалие в управлении, распределение прав, полномочий и ответственности.

Структуру управления нельзя отделять от всей совокупности организационных проблем, включая обеспечение согласованности организационной структуры социальной и экономической систем в условиях перестройки жизни школы и общества, последовательный анализ каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализ объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления.

Предлагаемый подход состоит в том, чтобы рассмотреть организационную структуру управления современной школой с учетом ее потребностей при помощи моделирования, применяемого в педагогике, на основе общей теории социального управления и с учетом практики.

Применяемое нами моделирование управляющей и управляемой подсистем (аппарата управления) облегчает задачу системного видения управления, дает субъекту управления возможность выбора в рационализации функций управления системой.

Перспективный путь проектирования модели организации — это целевая структуризация, т. е. построение блочно-целевых структур, формируемых по матричному принципу, на основе поиска оптимального соотношения централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и контроля, в распределении управленческих функ-

ций для наиболее эффективного соединения управления с интересами личности и коллектива, предполагающего учет специфических особенностей каждой категории работников, учащихся в школьном коллективе, а также родителей и общественности. Специфику целей и задач, методов и форм управления современной школой составляет демократизация ее организационно-педагогической структуры: дифференцированные режимы труда и отдыха учащихся; вариативная система организационных форм учебно-воспитательной деятельности; система соуправления и ученического самоуправления; расширенное взаимодействие с социальной средой. Таким образом, специфика управления связана, прежде всего, со значительным расширением сфер деятельности управляющей и управляемой подсистем, увеличением объема информации, необходимой для нормального функционирования целостной системы.

Выход на субъект-субъектные отношения изменяет и совокупный субъект управления. В состав такого расширенного субъекта управления входят руководители школы, коллегиальные органы управления, органы ученического самоуправления.

Построение моделей посредством определения системы элементов, связанных и функционирующих между собой, предполагает четкое видение и понимание руководителем общих принципов построения структуры, ее параметров, уровней соподчиненности, распределений функционала.

Формирование и внедрение современных демократических организационных структур управления без научно обоснованного организационного проектирования может нанести непоправимый ущерб школе.

Проектирование структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах должно исходить из следующих положений, вытекающих из основополагающих исходных понятий и принципов теории управления школьным образованием:

- модернизацию структур управления целостной педагогической системы необходимо осуществлять с учетом стоящих перед системой и подсистемой целей. Цели первичны, структуры управления вторичны и должны быть направлены на создание педагогических условий для эффективного достижения конечных целей;
- проектирование структур управления педагогическими системами (управляющих и управляемых) необходимо проводить с учетом развития процесса управления и технологии управления, а также практики педагогической технологии, рассмотрения обучения как процесса управления;
- структура основных звеньев управляющей и управляемой педагогических подсистем в значительной степени определяется распределением основных прав и полномочий, а также разделением общего процесса управления на подпроцессы, функции, подфункции и стадии управления;
- непрерывность в целостной системе управления психологическим образованием предполагает четкое определение прав и полномочий и обязательное их исполнение. Неосуществление этого условия приводит к несбалансированности исполнения управленческих решений и неуправляемости в той или иной подсистеме;
- перестройку целостной системы управления школьным образованием необходимо осуществлять в направлении структурно-функциональных изменений. Каждое подразделение управляющей и управляемой подсистем, его аппарат должны быть наделены правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) за эффективное выполнение функций;
- в состав системы управления должен входить орган с правом общественно-государственной экспертизы на основе государственно-общественных нормативов, а также с правом законодательной инициативы представления и принятия стратегических управленческих решений. Это положение будет способствовать развитию государственного управления;

— для повышения эффективности всех звеньев управляющей и управляемой подсистем необходимо постоянно осуществлять функциональное регулирование по всем функциям управления. Это условие позволит развивать в субъектах управления саморегулирование и переводить субъекты, а также объекты управления в новое качественное состояние;

— в целях формирования и развития самостоятельного управленческого мышления, педагогической инициативы и творчества необходимо делегирование полномочий принятия решений о совокупности оптимальных педагогических условий, способах, средствах и взаимодействиях по достижению целей исполнителями при условии соблюдения принципов педагогической теории управления.

Рассматривая в иерархии целостную систему управления, остановимся на модели внутришкольного управления (см. табл. 1).

Структурно-функциональная модель внутри-школьного управления включает такие основные элементы: 1) цели школы; 2) уровни управления; 3) совокупный субъект управления каждого уровня; 4) содержание деятельности субъектов управления; 5) их взаимосвязи; 6) критерии эффективности управленческого труда.

Основу данной модели составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса: членов совета школы, директора, его заместителей по учебно-воспитательной работе, учителей, общественных организаций и, главное, учащихся, а также органов ученического самоуправления. Каждый из уровней управления обязательно входит в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали.

В основу предложенной структуры управления по вертикали и по горизонтали положены два фактора: специализация распределения основных функций при их одновременной интеграции; количество труда, необходимого для обеспечения учебно-воспитательного процесса. Заметим, что такая модель представляет демократически централизованную систему с особым характером связей между субъектами (органами) управления.

Данная модель внутри-школьного управления определяет баланс задач всех органов со структурой целей, соответствие иерархических уровней задач и управленческих звеньев, оптимизацию соответствия между задачами, полномочиями и ответственностью органов управления.

На уровне школ и других учреждений основой методической службы является методический совет. В состав совета входят представители администрации, педагоги, представители общественности, учащиеся, представитель методического кабинета района. При методическом совете рекомендуется создание методического актива, в состав которого входят руководители предметных и воспитательных методических комиссий, руководители школы передового опыта, учителя-экспериментаторы и находящиеся на самоконтроле представители творческих групп, научные сотрудники, представители общественности, ученики старшего звена (см. схему 4).

Таблица 1. Система внутришкольного управления

Цель	Подсистема	Содержание деятельности	Ответственный
1. Формирование базисного уровня образования, устойчивой потребности к самообразованию	Обучение, воспитание, развитие	Формирование банка данных о состоянии учебно-воспитательного процесса и методической работе, исполнение протоколов педсоветов, совещаний при директоре и производственных совещаний, выполнение государственных программ	Зам. директора по УВП
2. Формирование у учителя потребности непрерывного профессионального роста как условие достижения эффективного результата образования в школе	Научно-методическое обеспечение	Формирование банка данных о ППО, новых исследованиях в области педагогики, дидактики, психологии, научно-методического материала о состоянии работы в школе, хранение договоров, формирование ближайших и перспективных целей по развитию форм, методов и средств и содержания по развитию УВП, по развитию научно-методической деятельности коллектива, отдельных учителей Совместно с МО определение зоны ближайшего развития УВП (по параллелям, классам, предметам), прогнозирование развития научно-методической деятельности коллектива и отдельных учителей Планирование организации и содержания научно-методической работы, учебно-воспитательного процесса. Организация исполнения учебных планов, программ и плана работы УВП, исполнение плана научно-методической деятельности совместно с НИИ и организациями, выявление, обобщение, внедрение ППО, осуществление повышения квалификации; контроль и оценка за ходом методической работы совместно с экспертами	Зам. директора по науке
3. Создание экономического механизма, обеспечивающего автономное функционирование школы в условиях рыночных отношений	Экономическое и материально-техническое обеспечение	Обеспечение оперативного устранения аварий, ремонта оборудования; организация работы транспортной службы; выполнение техники безопасности и санитарно-гигиенического режима. Планирование постатейного выполнения сметы, организация платных услуг населению, привлечение спонсоров, коммерческая деятельность на основе школьного производства, планирование и организация бухгалтерского учета, контроль за исполнением	Зам. директора по экономике
4. Создание условий социально-психологического комфорта и защищенности всех участников педагогического процесса	Социально-психологическое обеспечение	Анализ состояния социально-психологической и правовой защиты всех участников УВП. Прогнозирование, планирование и организация создания условий для реализации развития личности, контроль и коррекция социально-психологической и правовой защиты всех членов коллектива	Директор, соц. педагог
5. Обеспечение соблюдения действующих правовых норм и конвенции о правах ребенка	Правовая защита		Зам. директора по соц. защите
6. Создание механизма взаимодействия школы и социума, обеспечивающего достижение целей школы	Региональное взаимодействие школы с другими соц. институтами	Прогнозирование и планирование развития школы; организация согласованной деятельности учреждений образования с другими социальными организациями по достижению целей школы	Попечительский совет, совет школы
7. Создание механизма внутришкольного управления на основе уважения, доверия, успеха с целью перевода школы в режим автономии	Самоуправление (ученическая, учительская и др.)	Участие в анализе деятельности; определение целей развития школы; планирование и организация деятельности коллектива, участие в экспертной оценке выполнения задач, совместно с другими органами	Представители общественных советов

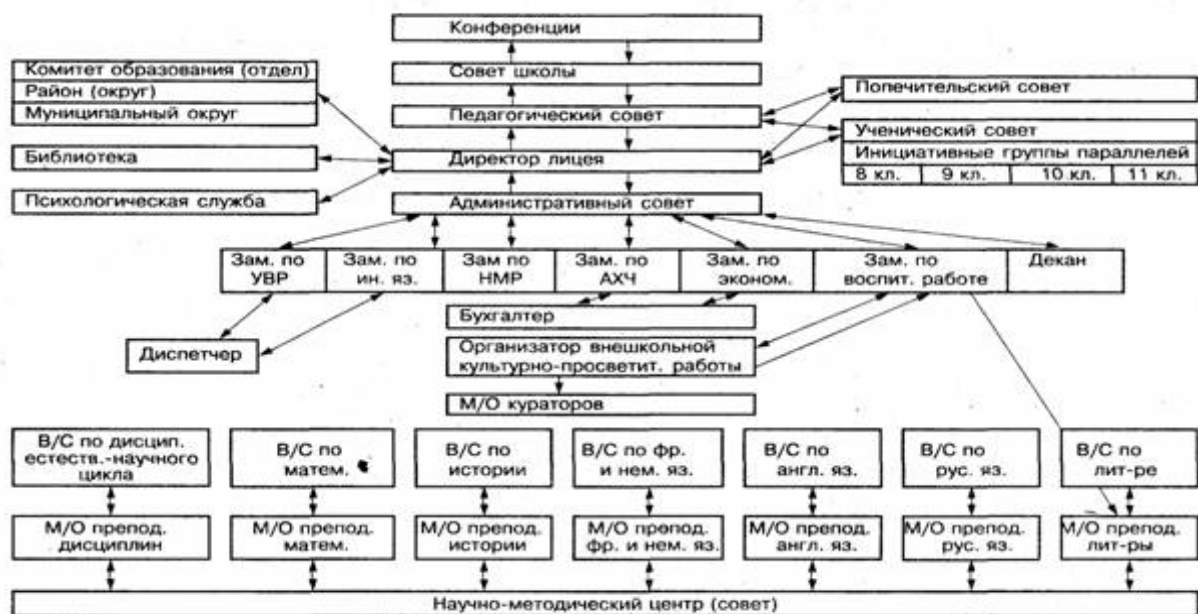


Схема 4. Система внутришкольного управления (структурно-функциональная модель)

Информационно-аналитическое обеспечение управления

Обновление управления общеобразовательной школой связывается прежде всего с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Одной из основных характеристик любой системы, определяющей в итоге эффективность ее функционирования, является коммуникативность — характеристика, отражающая циркулирующие в системе информационные потоки (содержание информации, степень ее централизации и децентрализации, источники получения, анализ и хранение и т. д.). Требования к этим характеристикам резко повышаются в условиях демократизации жизни школы.

Движение прямых и обратных информационных потоков в системе школы в настоящее время не обеспечивает в полной мере установления прямых и обратных связей, нормального функционирования всех звеньев внутришкольного управления.

В условиях обновления системы управления у руководителей школ возрастает потребность в информации, так как в современный период организаторы системы образования ищут пути повышения эффективности своей управленческой деятельности.

Поэтому очень важно предъявлять к отбору информации повышенные требования.

Информация должна быть, во-первых, максимально полной по своему объему, во-вторых, объективной и, в-третьих, предельно конкретной.

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в школах необходимо, прежде всего, определить ее содержание, объект, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни. Далее определяют, в какой форме и где эта информация будет храниться и использоваться.

Для каждой из подсистем — управляющей и управляемой — выделяются три уровня информации. Для школы выделяют уровни: административно-управленческий (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной работы, помощник по хозяйству, диспетчер и др.); коллективно-коллегиального управления (совет школы, педсовет, методсовет, методические объединения, общественные организации); ученического самоуправления.

Под управленческой информацией понимают данные, обладающие элементами новизны для их получателя и требующие с его стороны принятия решения. Вся информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация включает директивные и нормативные документы о системе управления в городе, районе (округе),

школе, учебные планы и программы, общественно-политическую и научно-педагогическую информацию. Внутренняя информация не что иное, как совокупность сведений о состоянии и результатах деятельности школы. Это сведения о состоянии и результатах обучения, воспитания и развития учащихся; сведения о руководителях школ и учителях, их деятельности; данные о материально-технической базе; сведения о внешних связях школы и других учреждений.

Всю информацию можно разделить на оперативную и стратегическую (тематическую и итоговую).

Оперативная информация имеет своей целью выявить едва наметившиеся отклонения в управлении, например, учебно-воспитательным процессом. Это те данные, которые нужны руководителям школ, чтобы оценить работу школы за день, неделю, месяц, четверть.

Стратегическая (тематическая) информация — это данные об итогах анализа учебного года. Кроме того, это комплексные программы развития школы, директивные документы Думы, постановления правительства, местных административных органов, советов по образованию и пр.

Тематическая и оперативная информация как в управляющей, так и в управляемой подсистемах по своему содержанию является составной частью итоговой информации... Рассматривая процесс управления школой с позиций его содержания, можно представить его как целенаправленную деятельность управляющей и управляемой подсистем по регулированию педагогического процесса в целях перевода его на более высокий уровень. По форме процесс управления школой будет являться информационно-аналитическим (анализ информации). Технология его состоит из этапов сбора информации о состоянии управляемого объекта, ее анализа и выдачи воздействующей информации. Всякое нарушение в применении совокупных способов, средств и воздействий приводит к тому, что управляемая подсистема частично или полностью выходит из-под управляющего воздействия, т. е. нарушаются коммуникативные связи взаимодействия. Отсутствие прямой или обратной связи делает целостную систему управления разорванной, что лишает ее возможности быть управляемой на циклической основе, предусматривающей оперативное функциональное регулирование.

Информационно-аналитическая деятельность в системе школы в этом случае теряет свою целесообразность, так как перестает быть управленческой и превращается в констатирующую.

Руководители школы должны иметь обязательную информацию о состоянии и развитии тех процессов в подсистемах, за которые они отвечают и на которые призваны оказывать управленческие воздействия. Это ведущее требование при формировании целостной системы информационно-аналитической деятельности.

Для подсистем, где система информационного обеспечения отсутствует, целью будет моделирование и организация простейшего информационного сервиса. Там же, где такая система функционирует, целью ее дальнейшей модернизации будет создание АСУ.

Рассмотрим, как можно достичь этих целей. Доступная модель информации разработана В. С. Татьянченко. Он предлагает начать ее создание с формирования пяти массивов информации в системе: информация, получаемая в результате внутри-школьного контроля; система оперативной изначальной информации; государственная статистическая отчетность; результаты учебных четвертей; результаты учебного года. Разработано и подробное содержание каждого информационного массива.

Первый массив содержит данные о:

- состоянии методической работы в школе и повышении квалификации сотрудников;
- состоянии преподавания учебных предметов и выполнении требований программ;
- организации, содержании и результативности воспитательной работы;
- состоянии трудового воспитания и профориентации учащихся;
- состоянии совместной работы школы и общественности;

- качестве знаний, умений, навыков учащихся;
- реализации права учащихся на получение образования;
- состоянии внутришкольной документации;
- выполнении решений и нормативных документов вышестоящих органов.

Второй массив содержит данные оперативной информации: ежедневной, еженедельной, ежемесячной.

Третий массив — данные госстатотчетности (ОШ-1, ОШ-3 и ОШ-9 и др.).

Четвертый массив — данные о:

- качестве преподавания и выполнении требований учебных программ;
- качестве знаний, умений и навыков учащихся;
- педагогической эффективности воспитательной работы с учащимися;
- результативности работы методической службы;
- состоянии учебных кабинетов и использовании ТСО;
- состоянии работы с родителями;
- состоянии деятельности органов ученического самоуправления;
- движении учащихся в связи с переходом в другие школы и пр.

Пятый массив — данные о результатах учебного года, включая обобщенные данные по всем четвертям (полугодиям).

Анализ информации по блокам повторяется ежегодно, поэтому указанная информация целенаправленно накапливается. Определены и методы сбора информации: беседа с учителями о выполнении школьных программ и реализации планов классного руководителя, руководителя кружка, факультатива, руководителя клуба, учителя (план самообразования), о работе с неуспевающими и недисциплинированными учащимися и др.; беседы с учащимися об их успехах в учебе, поведении, участии в общественной работе и общественно полезном, производительном труде; беседы с активом школы, класса об успехах и трудностях в их работе, о путях воздействия на трудных учащихся; беседы с родительским активом, отдельными родителями; проверка классных журналов, дневников, тетрадей; личные наблюдения администрацией уроков, внеклассных мероприятий, анкетный опрос; контрольные, диагностические работы с целью проверки качества знаний, умений и навыков учащихся. По каждому блоку разработано содержание информации, которую необходимо иметь в школе, определены лица, которые собирают эту информацию в определенные сроки, анализируют ее и хранят. Такая система информационного обеспечения внедрена во многих московских школах.

Практическая познавательная деятельность руководителей школы формируется в процессе педагогического анализа информации о деятельности школы в целом.

Педагогическим анализом информации называется функция управления образованием, направленная на изучение фактического состояния обоснованности применения совокупности способов, средств, воздействий по достижению целей, на объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку регулирующих параметров по переводу системы в новое качественное состояние.

Внедрение педагогической диагностики на основе информационно-аналитической деятельности в практику работы учителей и воспитателей, руководителей школ помогает рассматривать все явления школьной жизни через призму педагогического анализа их причин. Это важнейшая задача обновления школы, которая позволит избавить любого участника процесса воспитания и обучения от имеющего место формализма в анализе и оценке деятельности ученика, учителя, руководителя школы.

Мы выделяем три этапа в диагностировании поведения личности, коллективных поступков, иных явлений и процессов управленческой деятельности. На первом этапе ставится предварительный, предположительный диагноз, на втором — уточняющий, который опирается на более проверенные, объективные данные. Главным на втором этапе является всестороннее и комплексное использование различных методов наблюдения, беседы, опроса, анкетирования, хронометрирования. На третьем этапе осуществляется

процесс диагностирования, который завершается окончательным диагнозом. Заключается он не только в обобщении данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в сравнении, сопоставлении данных.

Содержание педагогической диагностики понимается как одновременное оперативное изучение и оценка, регулирование и коррекция процесса или явления, будь это на уровне личности ученика, деятельности учителя или руководителей школ.

Правильная диагностика причин по характерным признакам и другим объективным данным создает условия для успеха действий педагога и руководителя в применении определенной совокупности способов, средств и психолого-педагогических воздействий. Дальнейшая интенсификация и оптимизация управления школой требует повышения научного уровня анализа урока. Действенным фактором совершенствования урока является его анализ руководителем школы и методистом, а также самоанализ учителя. В практике работы московских школ этот способ получает все большее и большее распространение.

Определяющим для обозначения методики анализа урока является системный подход. Связано это с тем, что анализируемый объект урока является системой, и метод его анализа должен быть адекватным сущности объекта.

Чтобы осуществить педагогический анализ урока, нужно, прежде всего, расчленить его на части (этапы), отвечающие его сущности. Суть системного подхода состоит в том, чтобы не вырывать части из целого, а рассматривать их в целом (уроке) и в связи с другими частями (этапами) урока.

Следующим шагом является оценка каждой части (этапа). Затем оценивается правильность постановки триединой дидактической цели и отбора содержания под эту цель; адекватность методов и форм, а также совокупности способов, средств и воздействий, организации учебно-познавательной деятельности учащихся содержанию этапа и дидактической цели. Естественно, что всякая взаимосвязанная деятельность учителя и учащихся дает определенный результат, оценка которого состоит в соотношении с дидактической целью этапа.

Далее системный анализ требует оценить связи между всеми частями (этапами) и каждой частью и целым. В применении к уроку это значит, что нужно распознать и оценить, как связаны между собой этапы урока и как они связаны с уроком как целым образованием. Это значит, что следует оценивать связи между дидактическими задачами этапов и дидактической целью урока, т. е. здесь нужно ответить на два вопроса:

Как каждый этап работал на последующий и предыдущий этапы? Какую роль он играл в достижении триединой дидактической цели урока?

Наконец, системный анализ требует оценить полученный реальный результат и соотнести с запрограммированным. Для анализа урока это значит — ответить на вопросы:

Достиг ли урок цели? Какие условия, способы, средства и воздействия способствовали получению высокого или, наоборот, низкого результата?

Назовем и основные этапы деятельности руководителя школы или методиста по изучению и анализу урока: 1) подготовка к посещению урока; 2) непосредственное наблюдение хода урока; 3) самоанализ урока учителем; 4) анализ и оценка урока руководителем школы (методистом); 5) использование результатов анализа и самоанализа урока в управлении школой.

Результаты анализа могут актуализировать оценочные показатели качества и эффективности учебных занятий и показатели оценки деятельности умений учителя и ученика по всем управленческим функциям (см. «Показатели оценки умений учителя и ученика при посещении урока»).

Большое значение придается в практике работы школ педагогическому анализу воспитательного мероприятия.

Действительно, развитие любого воспитательного мероприятия проходит ряд взаимодействующих между собой этапов, на каждом из которых педагог должен

включить определенную группу учеников в тот или иной вид деятельности, формируя их отношение к тем или иным сторонам действительности. Таких этапов в воспитательном мероприятии пять: анализ обстановки и формулирование цели, планирование, организация, непосредственное воздействие на коллектив, заключительная фаза мероприятия. Осуществление любого этапа вне связи с другими теряет всякий смысл. Поэтому анализ воспитательного мероприятия должен включать в себя все эти пять этапов.

Собранная по всем этапам информация является основой, на которой проводится глубокий и всесторонний анализ воспитательного мероприятия. Обсуждение носит характер свободного обмена мнениями между учителем и руководителем школы (методистом), но обязательным является рассмотрение вопросов: место данного воспитательного мероприятия в системе учебно-воспитательной работы школы (класса), его связь с учебным процессом, с другой деятельностью воспитательного характера; цель мероприятия (предметная, воспитательная), насколько она достигнута; педагогическое обоснование темы и формы организации воспитательного мероприятия; виды и содержание деятельности детей в процессе воспитательного мероприятия (познавательная, художественно-творческая, техническая, спортивная, игровая, организаторская и др.), оценка ее воспитательного влияния; взаимодействие и сотрудничество взрослых и детей на всех этапах организации воспитательного мероприятия; оценка психологического состояния детей в процессе проведения воспитательного мероприятия (организованность, дисциплинированность, внимание, интерес, увлеченность, эмоциональные реакции, высказывания); оценка результативности мероприятия (познавательная, воспитательная); элементы положительного опыта в проведении воспитательного мероприятия; недостатки в проведении мероприятия и их причины; выводы, советы, рекомендации руководителям школ и педагогу, ответственному за проведение мероприятия.

Таков общий подход к анализу воспитательного мероприятия.

**Показатели оценки умений учителя и ученика при посещении урока
(по П.И. Третьякову)**

Блок 1. Умение ставить цели и планировать деятельность свою и ученика

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1. Умение учителя ставить цели при планировании урока.</p> | | <p>1. Умение ученика ставить перед собой цели в соответствии с задачами урока.</p> |
| <p>2. Умение учителя отбирать содержание (необходимую информацию) к уроку в соответствии с психолого-педагогическими особенностями учащихся.</p> | | <p>2. Умение ученика воспринимать и перерабатывать информацию (содержание материала).</p> |
| <p>3. Умение учителя отбирать дидактический материал, наглядные пособия и ТСО в соответствии с целями.</p> | | <p>3. Умение учащихся работать с дидактическим материалом, наглядными пособиями, ТСО.</p> |
| <p>4. Умение учителя планировать СУМ, ФОГД, МО в соответствии с целями и задачами.</p> | | <p>4. Умение ученика планировать свою деятельность в соответствии с заданными целями и содержанием урока.</p> |

Блок 2. Умение эффективно организовать деятельность свою и ученика

- | | | |
|---|--|---|
| <p>5. Умение учителя эффективно организовать свою деятельность во времени в соответствии с целями и задачами.</p> | | <p>5. Умение учащихся организовать свою деятельность во времени в соответствии с заданными целями и задачами.</p> |
| <p>6. Умение учителя эффективно организовать свое рабочее место и место ученика в соответствии с заданными нормативами.</p> | | <p>6. Умение ученика организовать свою деятельность на рабочем месте.</p> |

Блок 3. Умение провести анализ, оценку и регулирование деятельности своей и ученика

- | | | |
|---|--|---|
| <p>7. Умение учителя провести самоанализ и самооценку своей деятельности.</p> | | <p>7. Умение ученика провести самоанализ и самооценку своей деятельности.</p> |
| <p>8. Умение учителя провести анализ и оценку деятельности ученика.</p> | | <p>8. Умение ученика осуществлять взаимоконтроль и оценку деятельности других.</p> |
| <p>9. Умение учителя на основе контроля осуществлять регулирование деятельности своей и учащихся.</p> | | <p>9. Умение учащихся на основе самоконтроля осуществлять регулирование своей деятельности.</p> |

Алгоритм действий:

1. Оценить каждый показатель блока умений учителя и ученика:

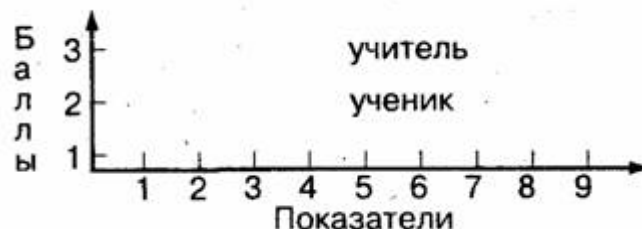
1 — критический уровень;

2 — достаточный уровень;

3 — оптимальный уровень.

2. Вычислить средний показатель по блоку: сложить баллы по каждому показателю и разделить эту сумму на общее число показателей блока. Аналогично вывести обобщенный показатель (средний) по оценке в целом.

3. Построить диаграмму по данным наблюдений, анализа и оценки.



Из всех видов педагогического анализа анализ итогов учебного года самый сложный, требующий от управляющей и управляемой подсистем не только методической подготовки ее кадров, но и глубокого знания предмета анализа. В качестве же главных звеньев в нем можно выделить учебный и воспитательный процессы. Определив предмет педагогического анализа, необходимо установить объекты анализа.

Постоянными блоками, которые оказывают существенное влияние на ход и развитие учебно-воспитательного процесса, по нашему убеждению, являются следующие: уровень здоровья и здорового образа жизни; уровень воспитанности и качество воспитательной работы; качество знаний, умений и навыков учащихся; качество преподавания; готовность к труду и качество трудовой подготовки; готовность к продолжению образования; методическая работа в школе; физическая культура; организационные вопросы создания условий для получения образования; работа с родителями; взаимодействие школы с социальными институтами микрорайона; управленческая деятельность руководителей школы (см, Итоговую информационную карту о работе учителя»).

Важно, чтобы требования, предъявляемые к анализу итогов учебного года, носили общий характер как для управляющей, так и для управляемой подсистем любого уровня школы. Анализируя собранную информацию по каждому блоку, необходимо постоянно сравнивать, обобщать, классифицировать факты, выходить на взаимные связи факторов, вскрывая причины и следствия.

Важно сочетать при анализе информации количественный и качественный подход к педагогическим явлениям и процессам, количественным показателям давать качественные характеристики, и наоборот. Идти при исследовании от явления к сущности, от целого к частям, чтобы выявить их необходимость и достаточность, обусловленную отношением каждой из них к целому, а значит и друг к другу. Рассматривать любое педагогическое явление как единство противоположностей, а это означает необходимость изучения положительных и отрицательных влияний на формирование конечных результатов.

Итоговая информационная карта о работе учителя	Эффективность уроков	Овладение содержанием новых программ и учебников	
		Постановка и комплексное решение на уроке образоват., воспитательных и развивающих задач	
		Использование методов развивающего обучения	
		Применение активных форм организации обучения (лекции, семинары, практикумы и др.)	
		Обеспечение взаимных связей содержания, форм и методов обучения с целью урока	
		Формирование умений и навыков учебного труда	
		Развитие интереса к учению и потребности в знаниях	
		Выявление типичных ошибок и затруднений школьников в учении	
		Осуществление индивид. подхода к учащимся в процессе обучения	
		Обеспечение самостоят. и активной работы уч-ся в течение всего урока	
		Осуществление МПС в процессе обучения	
		Воспитательная результативность урока	
		Обеспечение сознательной дисциплины учащихся	
		Реализация практической направленности обучения	
		Учет психолого-педагогич. особенностей уч-ся в процессе обучения	
		Использование ТСО на уроках	
		Состояние вне-классной воспитательной работы с учащимися	Состояние кружковой работы
	Качество факульт. занятий		
	Организация внеклассных мероприятий по предмету		
	Учет психолого-педагогич. особенностей уч-ся в процессе воспитания		
	Организация и эффект. внеклассных воспитат. мероприятий с уч-ся класса		
	Результативность педагогического труда учителя	Состояние оборудования, оформление и использование учебного кабинета	
		Уровень подготовки уч-ся по предмету	
		Уровень воспитанности уч-ся класса	
		Уровень интеллектуального развития учащихся класса	
		Наличие осенников	
		Наличие второгодников	
		Результаты экзаменов по предмету	
		Учебный год	Результаты аттестации

В проведении педагогического анализа конечных результатов деятельности школы нами выделяются четыре основных этапа.

Первый этап — определение предмета, состава и содержания анализа. На данном этапе осуществляется сбор информации о состоянии и развитии учебного процесса, управленческой деятельности за учебный год. Эта информация классифицируется по основным блокам, при этом определяются цели ее анализа. Затем оценивается каждая часть предмета анализа с помощью количественных и качественных показателей, выявляются факторы и условия, способы, средства и взаимодействия, положительно или отрицательно влияющие на развитие школы.

Второй этап сводится к структурно-функциональному описанию предмета анализа. Чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить способ связей и, главное, педагогических условий, способов, средств и воздействий по достижению целей (результатов деятельности).

На третьем этапе проводится анализ причинно-следственных связей в следующей логической цепочке: явление — причина — условие — следствие. Проводящему анализ важно помнить, что причина имеет место при взаимодействии одной системы с другой или элементов данной системы. Условие — это обстоятельство, от которого зависит действительность причины. При проведении анализа по каждому блоку важно помнить, что всякая причина одновременно является и условием, порождающим следствие. На этом этапе анализирующий выясняет причину того или иного явления.

Четвертый, заключительный этап — установление фактов достижения целей. В ходе этого этапа проходит подготовка материалов по итогам учебного года на педсовет. Формулируются цели и основные задачи на новый период.

Педагогический анализ завершается синтезированием, позволяющим познать целое. На этом этапе формулируются окончательные выводы, аргументированные объективными данными.

Такова в основных подходах педагогическая технология оптимизации одной из важнейших функций — информационно-аналитической.

Планирование работы школы

При реализации концепции развития школы большое место наряду с практической информационно-аналитической деятельностью мы отводим вопросам совершенствования плано-прогностической деятельности. Задача состоит в том, чтобы поднять уровень этих процессов, привести их в соответствие с требованиями времени.

Прогнозирование и планирование составляет основу практики управления школой.

Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность участников педагогического процесса по оптимальному выбору реальных целей, программ их достижения посредством совокупности способов, средств и воздействий, направленных на перевод школы в новое качественное состояние.

Намечаемые прогнозы и планы развития школы должны быть научно обоснованными, учитывать реальные ресурсы и возможности, а также последствия принимаемых решений.

Системный подход к прогнозированию и планированию обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления. Этот подход к прогнозированию и планированию требует при определении целей и задач общеобразовательной школы комплексного обоснования путей их решения, учета всех аспектов развития системы образования: политических, экономических, правовых, социальных и педагогических.

Объективное стремление развивать систему школьного образования в стране в соответствии с изменяющимися условиями жизни, гибкая и эффективная реализация потребностей каждой личности и общества в целом обуславливают необходимость прогноза и планирования. Планирование любой педагогической системы образования становится, в свою очередь, всеобщим необходимым условием воспроизводства и развития социально-экономических и других отношений.

Как один из основных процессов в управлении, планирование должно на всех уровнях отвечать ряду принципиальных требований: единство целевой установки и условий (способов, средств и воздействий) реализации; единство долгосрочного и краткосрочного планирования; осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал при разработке прогнозов и планов; обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования; стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Анализ существующей практики планирования работы школ позволил выявить определенные недостатки этого вида управленческой деятельности. К ним относятся: высокая плотность планов; неравномерное распределение плановых дел между исполнителями; неравномерность распределения основных мероприятий по месяцам, планирование нереальных дел; неэффективная организация работы при выполнении плана; внеплановые дела; отсутствие контроля и самоконтроля; несбалансированность мероприятий в управляемой и управляющей подсистемах и др.

Практика подтверждает, что объективные условия требуют корректировки, уточнения планов в процессе их реализации. Однако научно организованная система формирования планов и программ сводит до минимума число таких поправок на всех уровнях управления.

Ведущей целью оптимизации данных функций управления является увеличение коэффициента полезного действия конструктивной и результативной плановой

деятельности управляющей и управляемой подсистем, превращение прогнозов и планов в целостные документы для подлинного руководства к действию.

Рассмотрим основные пути интенсификации и оптимизации этих направлений деятельности.

В процессе практической работы школы необходимо особое значение придавать: оптимальному сочетанию самопланирования работы всех подразделений школы с планированием ее деятельности со стороны совета школы и местных органов в соответствии с целями и задачами обновления системы образования в условиях новой социокультурной обстановки в стране; повышению информационно-аналитической основы прогнозирования и планирования на всех уровнях школьного самоуправления, разработке и освоению применительно к школе программно-целевого подхода к планированию работы; обучению всех участников педагогического процесса школы наиболее эффективному методу планирования работы всех звеньев и школы в целом с учетом достигнутых конкретных результатов. Для этого возможно предложить учащимся, учителям и родителям в преддверии разработки плана анкету со следующими позициями: а) вижу проблему...; б) предлагаю решение...; в) могу решить сам...; г) могу оказать помощь...

Все это позволяет повысить мотивацию, инициативу членов коллектива, эффективность планов, провести учет практически всех условий и особенностей.

С целью упорядочения планирования предлагается вводить следующую систему планов: перспективные планы и комплексно-целевые программы; годовой план (с включением в него блоков комплексно-целевых программ по наиболее острым проблемам); календарные планы работы на месяц; индивидуальные планы работы сотрудников на неделю.

При разработке плана в современных условиях работы школы важно определить показатели конкретных конечных результатов за истекший учебный год и на их основе строить возможные прогнозы развития школы на новый период.

Совершенствование прогностического аспекта управления школой — одно из ведущих направлений практической деятельности ее руководителей. В качестве модели отдаленных конечных результатов предлагается следующая (см. «Управление конечными результатами работы школы»).

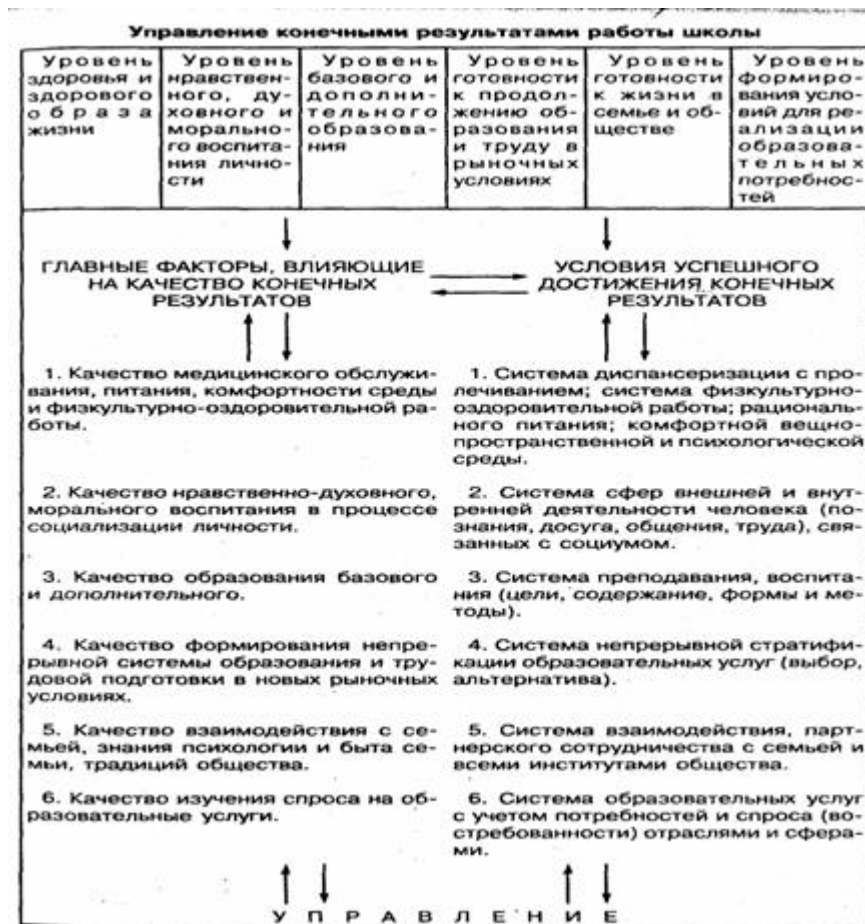
Наличие опережающей организационно-педагогической информации по итогам работы школы за год рассматривается в настоящий период в качестве одной из важнейших предпосылок принятия обоснованных управленческих решений по вопросу развития общеобразовательной школы на перспективу.

Составной частью обоснования и разработки прогнозов при планировании развития школы является прогнозирование организационно-педагогических и социально-экономических условий ее функционирования на один год и более длительные сроки.

Речь идет о материально-техническом обеспечении, воспроизводстве кадрового педагогического потенциала, реализации образовательных услуг, величине и структуре ученических контингентов, путях и средствах перехода на новые педагогические технологии учебно-воспитательного процесса.

Однако прогностические изыскания в практике работы школы сегодня находятся пока еще на стадии развертывания. Педагогическая практика нуждается в выработке теории прогноза, включающей в себя обоснованность самой процессуальной стороны разработки прогнозов и ведущие методы и приемы получения опережающей информации о состоянии школы как системы.

Нами предлагается для использования апробированная на практике модель плана работы школы, которая разработана с учетом конкретных результатов анализа итогов прошедшего учебного года (см. приложение 4).



Результаты нашей работы дают основания утверждать, что наибольшими возможностями реализации прогностических функций школы обладает сочетание плана работы на год с конкретной комплексно-целевой программой. В процессе применения такого сочетания плана и программы необходимо придерживаться ряда установок: разработки их должны осуществляться посредством поэтапного решения одной-двух наиболее актуальных задач в рамках единой программы: в качестве одного из механизмов решения конкретных прогностических задач может привлекаться аппарат имитационного и экономико-математического моделирования; достижение намеченных целей и задач требует адекватного структурного, содержательного, кадрового и материально-ресурсного обеспечения, т. е. в ходе реализации разветвленной системы декомпозированных целей в плане и КЦП, а также проверки надежности используемых прогнозов целесообразно применять графические и описательные модели, сопоставительный анализ вариантов прогноза. Успешное претворение в жизнь концепции развития школы зависит от качества планов и комплексно-целевых программ также от уровня их реализации средствами управления. При разработке годового плана и комплексно-целевой программы развития школы мы предлагаем выделять такие основополагающие составные части: цели и задачи, содержание, формы, конкретные методы, средства и воздействия. Цели управления школой определяются исходя из предполагаемых конечных результатов работы по реализации концепции развития школы. При этом мы имеем в виду, что под влиянием управления сама эта концепция периодически обновляется и совершенствуется. Задачи управления конкретизируют поэтапное претворение в жизнь концепции развития школы, определяют средства осуществления плана и комплексно-целевой программы. Принципы и содержание управления школьным делом устанавливают те исходные позиции и правила, руководствуясь которыми можно уверенно идти к намеченной цели. Школа, являясь сложной, многоуровневой и относительно автономной системой, в процессе своего функционирования претерпевает воздействия множества внешних и

внутренних факторов. Это диктует необходимость взаимоувязки ее прогнозов при планировании как между звеньями внутри школы, так и с прогнозами и планами других социальных сфер, взаимодействующих с ней.

Организационные основы эффективного управления

Во всех взаимно связанных этапах управленческого цикла есть особая стадия, от которой зависит качество функционирования и развития школы. Ею является организация исполнения решений.

Организация — это деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной структуры организационных взаимодействий посредством совокупности способов, средств и воздействий, необходимых для эффективного достижения целей.

Организационные отношения можно определить как связи между людьми, устанавливаемые по поводу распределения и формального закрепления за ними функций их совместной деятельности. Организационные отношения существуют объективно и отражают процессы разделения и кооперации труда.

Организационно-исполнительская деятельность на любом иерархическом уровне циклична и состоит из шести этапов: анализа деятельности, целеопределения, прогнозирования, планирования исполнения, контроля и оценки исполнения, регулирования и коррекции.

Повысить эффективность системы организационных отношений на всех уровнях управления общеобразовательной школой — важнейшая цель оптимизации данной функции.

Определение роли личностно-ориентированного подхода в организации педагогического труда имеет в настоящий период важнейшее значение. Личностно-ориентированный подход представляет собой не что иное, как своеобразное обозначение функционирования человека в системе социально-педагогических и прочих отношений. Причем на этих многообразных проявлениях общественной и производственной деятельности человека сказываются присущие ему восприятия своего функционального и гражданского долга, мера его убежденности в целесообразности и справедливости того, что он делает. Поэтому столь большое значение имеет осознание каждым необходимости начинать развитие школы с самого себя, с определения своей гражданской позиции, с активизации собственной педагогической деятельности, с усиления ответственности за порученное дело, за его конечный результат.

Конкретное выделение этапов, функциональных стадий в организационно-исполнительской деятельности позволяет спроектировать содержание деятельности каждого звена (субъекта) по всей системе внутришкольного управления (см. табл. 2).

Таблица 2. Содержание основной

Функции (стадии) управления	Специалист РУО по НО	Директор	Зам. по УВП
1	2	3	4
1. Информационно-аналитическая	Формирует банк информации по всеобщему УВП, кадров, материально-технической базы, связи с внешней средой, состоянию управленческой деятельности	Организует формирование информации (сбор, анализ, переработку, хранение) по основным блокам	Формирует банк данных о всеобщем УВП, методической работе, исполнении протоколов п/с и совещаний при директоре и производственных совещаниях. Выполнение государственных программ
2. Мотивационно-целевая	Формирует и координирует совместно с советом, п/с цели на основе социального заказа по развитию школы как целостной системы	Формирует цели на основе социального заказа совместно со всеми общественными организациями в соответствии с реальными условиями по развитию школы	Формирует и выделяет совместно с методическим советом и общественными организациями ближайшие и перспективные цели по развитию форм, методов, средств и содержания по развитию УВП
3. Планово-прогностическая	Определяет совместно со службами района, депутатами, советом по образованию, руководством школы важнейшие проблемы и возможные прогнозы по планированию развития школы	Совместно с зам.ми, советом, п/с, общественными организациями прогнозирует зоны ближайшего развития школы в целом, отдельных ученических и классных коллективов	Совместно с МО определяет зоны ближайшего развития УВП (по параллелям, классам, предметам). Осуществляет планирование УВП

деятельности по управлению школой

Зам. по научно-методической работе	Зам. по экономике	Зам. по воспитанию	Диспетчер
5	6	7	8
Формирует банк данных о ППО, новых исследований в области педагогики, диалектики, психологии и т. д., научно-методического материала о состоянии работы в школе. Хранит договора	Формирует банк данных по паспорту школы о материально-техническом состоянии, санитарно-гигиеническом режиме, технике безопасности, финансово-хозяйственной деятельности	Формирует банк данных о СППК города, района, микрорайона, в возможных их использовании. Осуществляет анализ состояния УВП, планов	Осуществляет формирование (сбор, хранение, анализ, переработку) расписаний, замены учителей, табеля работы
Определяет цели совместно с п/с, методсоветом, НИИ и др. по развитию научно-методологической деятельности коллектива, отдельных учителей	Определяет цели совместно с советом школы, РУО, службами района по обеспечению и развитию материально-технической базы школы, внедрению нового хозяйственного механизма	Определяет совместно с классными руководителями, советом школы, советом СППК, п/с, родительской общественностью, социальными институтами района, города цели дальнейшего развития условий воспитания учащихся	Осуществляет на основе реальных условий рациональную организацию учительского и ученического труда, соблюдение НОТ
Совместно с методсоветом прогнозирует развитие научно-методической деятельности коллектива и отдельных учителей. Планирует организацию содержания научно-методической работы	Прогнозирует совместно с советом, РУО и службами района развитие материально-технической базы, экономических вопросов. Планирует работу материально-технического и экономического обеспечения школы	Совместно с классными руководителями, общественными организациями, органами ученического самоуправления прогнозирует развитие классных коллективов учащихся в соответствии с местными условиями. Осуществляет планирование воспитательной деятельности в СППК	Совместно с зам.ми, педколлективом, организациями ученического самоуправления прогнозирует основную деятельность по расписанию УВП. Планирует создание оптимальных условий по организации УВП

1	2	3	4
4. Организационно-исполнительская	Оказывает помощь руководителю школы в исполнении плана работы. Координирует усилия для достижения высоких конечных результатов УВП	Осуществляет общее руководство по оптимизации деятельности управленческого аппарата школы на основе цикло- и хронограмм и плана работы школы	Организует исполнение учебных планов, программ УВП
5. Контрольно-диагностическая	Осуществляет совместно со специалистами экспертную оценку управленческой деятельности руководителей школы	Осуществляет ВШК по всем основным направлениям деятельности школы совместно с советом школы, общественными и ученическими организациями	Осуществляет ВШК и оценку состояния всех направлений УВП
6. Регулятивно-коррекционная (оперативно-функциональное регулирование)	Поддерживает систему управления школы на заданном программой уровне, устраняет негативные отклонения в управлении УВП, поведении отдельных участников в целях его оптимизации	Обеспечивает регулирование и коррекцию по всем направлениям деятельности школы на заданном плане (программой) уровне, устраняет негативные отклонения как в самом процессе, так и среди его участников	Обеспечивает поддержание системы УВП на заданном учебными планами, программами, планом работы уровне

5	6	7	8
Организует исполнение плана научно-методической деятельности совместно с НИИ и др. организациями. Организует выявление, обобщение и распространение ОПП. Осуществляет повышение квалификации	Организует исполнение совместно с техническим персоналом работ по обеспечению жизнедеятельности школы, работ по текущему и кап. ремонту и приобретению инвентаря и оборудования	Организует исполнение общешкольных и районных мероприятий совместно с членами СППК. Оказывает методическую помощь классным руководителям	Составляет расписание и организует замену уроков
Осуществляет совместно с экспертами контроль и оценку хода методической работы, повышения квалификации в курсовой и межкурсовой период	Организует исполнение работ по технике безопасности. Осуществляет контроль и совместно с экспертами оценку состояния материально-тех. базы, техники безопасности, текущего санитарно-гигиенического режима; контроль за исполнением бюджета, оценку совместно с советом школы и РУО	Осуществляет контроль и оценку совместно с общественными организациями, органами ученического самоуправления состояния воспитательного процесса; контроль за деятельностью МО классных руководителей, за связью с внешней средой (в СППК)	Осуществляет контроль за исполнением расписания и рациональной замены
Обеспечивает поддержание системы научно-методической работы в непрерывной связи с УВП. Устраняет нежелательные отклонения в экспериментально-поисковой работе, в организации повышения квалификации	Обеспечивает поддержание материально-технической базы, бюджета, техники безопасности на заданном нормативными документами уровне. Обеспечивает оперативное устранение аварий, ремонт оборудования и т. д.	Обеспечивает создание условий для формирования и развития личности ученика и целых коллективов со всеми участниками пед. процесса СППК на основе плана работы школы (комплексно-целевой программы). Обеспечивает устранение негативных явлений, проявляющихся в поведении отдельных учащихся и целых коллективов	Обеспечивает оперативную и рациональную организацию труда учителей и учащихся

Научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей между руководителями школы и педагогическим коллективом позволяет повысить результативность учебно-воспитательного процесса.

Организация в системе внутришкольного управления направлена на формирование управляющей и управляемой подсистем, определение прав и полномочий для каждого звена управления. При определении функциональных обязанностей сотрудников в каждой подсистеме важен учет функционального регулирования и принципов их распределения: соответствия возлагаемых полномочий и представляемых прав его должностному положению, организаторским способностям, уровню общей культуры и профессиональной готовности; соответствие содержания деятельности индивидуальным возможностям личности. Все это приводит к определению меры личной ответственности каждого участника педагогического процесса на любом уровне управления за результаты работы школы, к повышению роли человеческого фактора в совершенствовании обучения и воспитания детей и учащейся молодежи в соответствии с требованиями сегодняшнего дня.

Делегирование ряда прав и полномочий с верхних эшелонов управления нижним, и наоборот, позволит на деле превратить школу в самоуправляющуюся систему за счет всемерного развития демократических органов, включающих педагогов, учащихся, родителей; развития выборных начал и представительных органов; демократизации

учебно-воспитательного процесса, отношений и общения; роста экономической и финансовой самостоятельности с элементами хозрасчета и самофинансирования. Демократизацию часто рассматривают и как средство, и как процесс, но, думается, необходимо рассмотреть ее и как принцип, относящийся ко всем функциям управления и видам деятельности. Следует отметить полную бесперспективность демократизации по команде или по приказу.

Делегирование прав, полномочий и ответственности исполнителям в каждом звене управления — это прежде всего рациональное использование сил и времени руководителя. Опора на этот принцип лежит в основе демократизации управления школой.

Контроль и оценка результатов управленческой деятельности

В условиях большей самостоятельности при делегировании многих прав и полномочий самой школе, а значит, и повышения ее ответственности, думается, контрольно-оценочная деятельность руководителей должна, как никогда, занять особое место в мотивации и стимулировании учителя и ученика. Сочетание административного и общественного контролей внутри школы с самоанализом, самоконтролем и самооценкой каждого участника педагогического процесса характерно для многих школ. В конечном счете оценка деятельности школы должна стать предметом ее ежедневной работы, частью ее профессиональной деятельности.

Школа как система может осуществлять постоянный внутришкольный контроль (самоконтроль) на своем уровне, но вместе с тем для обеспечения единого базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня воспитанности школьников необходима и государственно-общественная экспертиза (инспектирование).

В практику работы школ входит целенаправленный экспертный контроль конкретных результатов. Мы предлагаем апробированную в школах Москвы, Смоленска и других городов схему-график такого вида самоконтроля (табл. 3—9).

Оптимальное сочетание того и другого вида контроля в различных формах, как показывает практика, вполне реально.

Перестройка инспектирования, внутришкольного контроля и регулирования в предлагаемой модели заключается в изменении отношений, развитии самоуправленческих начал, гуманизации контроля. Сейчас происходит преобразование системы школы в субъект самоуправления. Объектом управления при этом выступает педагогический процесс. Соответственно объектом инспектирования (экспертизы) органами образования становится именно управленческая деятельность руководителей школы, а не работа учителя. Качество работы учителя, знаний учащихся и их воспитанности должно изучаться и оцениваться на уровне самой школы. Таким образом, в этой ситуации особое значение приобретает обучение аппарата управления новым подходам к инспектированию школ.

Процесс управления требует надежной обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами на любом уровне. Именно контроль как технологическая профессиональная услуга в различных его формах и методах (способах, средствах и воздействиях) обеспечивает такую обратную связь, являясь важнейшим источником информации, необходимой для успешного функционирования системы управления в целом.

Необходимость организации прямой и обратной связи между структурами школы требует создания информационного банка данных о школе (подсистема учета); выявления характерных и весьма существенных для жизнеобеспечения школы параметров, определения их допустимых величин и создания механизма сравнения (подсистема контроля); оценки эффективности отклонений показателей от запланированных (подсистема анализа).

Внутришкольный контроль (самоконтроль) представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия всей системы учебно-воспитательной работы школы общегосударственным требованиям (нормативам).

Таблица 3. Блок 3. Здоровье и здоровый образ жизни (контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
Уровень здоровья учащихся и здорового образа жизни	Создание условий для поддержания и улучшения здоровья ученика в режиме школьного дня	1. Оценка положительных и отрицательных тенденций, влияющих на самочувствие и здоровье ученика 2. Создание программы индивидуального психофизического развития ученика 3. Помощь ученику в освоении программы оздоровления	10 кл. — парал.	VIII	Врач	АС
			Анализ показателей здоровья и физ. развития	Ежемесячно	АХЧ, врач	ПС
			Выполнение сан.-гигиен. режима в школе	IX, XI, I, III, V	З., врач, СШ	РС
			Организация питания	IX, I	Уф. врач, З _{1,2}	АС
			Организация специальной мед. группы	IX, XII, III	Уф, З ₃	МО, КР
			Охват детей спортивными секциями в школе и вне школы	IX, I, IV	Уф, З ₃	ОС
Организация и проведение дней здоровья	X, III	Врач	Собрание коллектива			
Результаты диспансеризации учащихся	IX, I, VI	Медспециалист, психолог	Д, ПК	Педконсилиум		
Проведение выборочной диагностики	IX, VI	Д, ПК	Профсоюзное собрание			
Организация мероприятий по смотру служб охраны здоровья	IX, I, V	Д, З	ПС			
Состояние преподавания уроков физ-ры и ОБЖ	XI, III	Учителя	МС			
Дозировка домашних заданий	VIII, VI	Д, З, АХЧ, врач	АС			
Ресурсное обеспечение оздоровления детей						

АХЧ — административно-хозяйственная часть
АС — административное совещание
РС — родительский совет
МО — методобъединение

КР — классный руководитель
ПС — педсовет
МС — методсовет
СШ — совет школы

УФ — учитель физкультуры
ПК — педколлектив
Д — директор
З — завуч

Таблица 4. Блок 5. Воспитательная работа (контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
Выявление уровня воспитанности	Выявление уровня воспитанности и факт. способностей	Определение состояния уровня воспитанности; составление «поля воспитанности», составление программы по коррекции и регулированию уровня воспитанности	Система УВП. Условия и фактическое обеспечение развития личности	IX, IV	КР	Педконсилиум, ПС
Индивидуальное развитие личности и классов коллективов	Индивид. работа с учит. коллект. и учащимися	Выявление психол. особенностей пед. коллектива и учащихся	Пед. коллектив, учащиеся школы. Воспит. деятельность; коррекция индивид. деятельности преподавателя при работе с учащимися	IX, X, XI, XII	Психолог	Д, МО, КР
Обеспечение уровня воспитанности	Создание оптимальных условий для выявления уровня воспитанности и повышения индивидуальной активности	Обеспечение школьной и внешкольной деятельности, деятельности по месту жительства и организация досуга	Личность, требования индивидуального подхода УВП. Система мер по регулированию коррекции уровня воспитанности	В течение года	Психолог, КР	З., РС
Содержание работы с «группой риска»	Формирование отношения к общественным нормам и законам	Планирование, диагностирование эффективного использования мер по обеспечению оптимального уровня воспитанности	«Группа риска», содержание деятельности отдельных объектов УВП. Анкетирование, собеседование, наблюдение	В течение года	З., психолог	Психол. служба, педконсилиум

Таблица 5. Блок О. Обеспечение базового и дополнительного уровня образования (контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
1	2	3	4	5	6	7
Определение уровня ЗУН по предм. на начало учебного года	Выявить уровень подготовленности учащихся на данный период обучения	Провести срез знаний по предметам	5 (мат., чт., рус.), 7 (мат.), 8, 9, 10 классы (мат., биол., физ.).	IX (начало)	З + председатель МО	МО и Д
Повторение учебного материала	Выявить пробелы в знаниях уч-ся за предыдущий год	Определить качество проведенного учителем повторения	То же	4-я неделя сентября	З	МО, СД
Коррекция плана ВШК	Ликвидация пробелов в знаниях	Найти наиболее оптимальные формы работы учителей по ликвидации пробелов	То же	X	Д	МС
Состояние уровня знаний новых предметов	Провести промежут. контроль за I полугодие	Проверить ЗУН по новым предметам, прохождению программ	5 (ин. яз.), 7 (физ., геом.), 8 (химия), 3, 9, 11 классы	XII	Завуч, предс. МО	ПС
Состояние изучения предметов, выносимых на итоговую аттестацию	То же	То же	То же	То же	З, Д	То же
Коррекция плана ВШК	Перевод в новое качественное состояние объекта контроля	Найти наиболее качествен. формы и методы работы по изуч. новых предм. и предм., выносимых на итоговую аттестацию	1, 3, 5, 7, 8, 9, 11 классы	I	Д	МС
Диагностика уровня ЗУН	Выявить приращение ЗУН по предметам с 1-8 и 10 классами	Выявить качество знаний учащихся на данный период. Провести анализ качества знаний по сравнению с предыдущим годом	1-8 и 10 классы по всем предметам	IV	Учителя-предметники, З. предс. МО	СД, МО, МС, методсовет, методсовет

1	2	3	4	5	6	7
Диагностика уровня ЗУН	Выявить готовность учащихся к итоговой аттестации	Выявить качество знаний учащихся на данный период. Провести анализ качества знаний по сравнению с предыдущим годом	3, 9, 11 классы	IV	Д	СД, ПС
Выявление причин, вызывающих отклонение в прогнозируемых результатах	Ликвидировать пробелы	Организовать работу по ликвидации причин, вызывающих отклонение от прогнозируемого результата	1-8, 10, 3, 9, 11 классы	V	З, предс. МО	
Анализ деятельности коллектива по достижению прогнозируемого результата	Планирован. деятельности кол-ва на следующий год	Выявить проблемы в работе педколлектива на следующий учебный год	УВП	V-VI	А	МО, МС, СД, ПС
Обеспечение дополнительного образования						
Диагностика потребностей социума в дополнительном образовании, корректирование образовательной программы	Расширение образовательной системы школы	Обеспечить учащихся дополнительным образованием в связи с запросами социума	УВП	V-VI	СШ	СШ
Функционирование сист. дополнительного образования	Анализ содерж. доп. образования	Проверить деятельн. компонентов доп. образов. согласно планам	Система дополнительного образования	XI-XII	Д	СД
Совершенств. системы дополнительного образования	Выявить соответствие системы дополнительного образования планированию	Скорректировать ВШК для ликвидации пробелов	Система дополнительного образования	XII	А	СД

Цикличность: повторяется во II полугодии с выходом на совет школы и педагогический совет.

Таблица 6. Блок ГТ. Готовность к непрерывному образованию и труду
(контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
1	2	3	4	5	6	7
Сформированность мотивов и познавательного интереса к продолжению образования	Определение уровня ресурсов и возможностей для активного включения учащихся в процесс продолжения образования и подготовки к трудовой деятельности. Уровень возможностей для развития склонности учащихся и осуществления выбранного пути образования и получения профессии, специальности, самоопределения в будущей жизни	Определить профпригодность учащихся для возможного овладения профессией по выбранному пути образования или труда. Определить мотивационный уровень направл. учащихся на выбран. специальность. Обеспечение уровня образования для овладения профессией, специальностью. Психологич. служба определ. уровня психологической готовности учащихся к овладению профессией, специальностью, точнее, к выбранному пути	Целостный учебно-воспитательный процесс. Ученик с его личностн. установк., мотивами и потребностями. Родители с их позицией по выбран. путем детей в овладении специальностью, профессией	X, III IX, II X, XII, III, V XI—V	Медслужба школы КР З КР Психолог Учитель-предметник Председатель МО Зав. кафедрой Учебная часть Психолог	АС СД Педконсилиум. Индивидуальное собеседование психолога
Влияние эконом. образ. на готовность к продолж. образов. и осущ. выбранной цели	Качественное обеспечение экономического образования в школе	Определить уровень готовности учащихся по вопросам экономического образования	Целостный учебно-воспитательный процесс; учащиеся	III	Учебная часть, учитель экономики	А
Готовность учащихся к труду и овладению профессией на базе ЗУН, сформированной в школе	Обеспечение качественного трудового и профессионального обучения	Определить уровень трудовой и профессиональной подготовки учащихся на предметах политехнического цикла	Целостный учебно-воспитательный процесс; учащиеся	I, IV	Учебная часть, рук. МО политехн. цикла	ПС

1	2	3	4	5	6	7
Включение учащихся в активную трудовую деятельность	Использование умений и навыков, полученных в школе, в трудовой деятельности на базовых и др. предприятиях города и района	Определить готовность учащихся на практике применить свои трудовые навыки на пользу семье и коллективу	Групповая и индив. деятельность учащихся в коллективе	X, IV	З	Адм. совет
Готовность учащихся включиться в профес. подготовку, предлаг. вузом и школой (по профилю вуза)	Ориентация учащихся 8—11 классов на формирование знаний и развитие навыков творческого поиска работы на основе изучения технических дисциплин	Дать полную информацию о предлагаемой специализации вуза, возможности включиться в обучение в институте и участие в науч.-исслед. студ. обществе с 10 кл. (хорошо с бывшими уч-ся, студентами вуза) Уровень ЗУН, требов. школы к уровню ЗУН вуза (тех. предм. ведут аспиранты и препод. вуза)	Наработанная совместно система учебно-воспит. процесса вуз — школа; учащиеся, которые избрали получ. специальность данного вуза	X, II, VI	З по науке; куратор шк., представ. вуза Представ. деканата	Засед. МС школы и вуза (педконсилиум)
Научная организация труда учащихся	Определ. уровня НОТ уч-ся для продолж. образования и качественного труда	Обеспечение учащихся методами НОТ, внедрение их в процесс обучения и работу научного студенческого общества	Групповая, парная, индивидуальная деятельность учащихся	XII—IV	Рук. обш. Пед. шк. и вуза Психолог	ПС с представителями деканата
Формирование банка данных об учреждениях образования и труда округа и города (района)	Обеспеч. возможн. образов. и труда без значит. затрат времени на дорогу с соответст. уровнем оплаты труда	Информационное обеспеч. возможн. применен. избранной профес. в рамках района, округа и т. д. Ознакомл. с этими учреждениями, предприятиями. Формирование семейных профессиональных династий	Групповая и индивид. работа с учащимися	Ежемесячная	КР, РК	АС 1 раз в полугодие

Таблица 7. Блок СИО РР. Готовность к жизни в семье и обществе, работа с родителями, спонсорами и общественностью (контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
Объективность и полнота информации о жилищно-быт. условиях и сведения о составе семьи Психологическая диагностика в работе с неблагополучными семьями	Обеспечение, объективность сбора информации для оказания помощи всем нуждающимся семьям Коррекция работы школы с данной категорией семей	Создать нуждающимся детям необходимые условия для учебной деятельности Повысить уровень знаний родителей о психологических особенностях детей определенного возраста Помочь созданию благоприятного климата в семье Составить совместно с семьей карту развития ребенка	Социально-бытовые условия семьи Семья: родители и ребенок	X XII, IV	З, соц. пед. КР и психолог	СД с участием членов попечительского совета Педконсилиум или ПС
Профилактика правонарушений	Способствовать снижению количества правонарушений	Оказать помощь в овладении правовыми знаниями Способствовать организации целевого досуга	Учащиеся	X, XII, III, V	З, КР	АС при Д
Работа родителей, общественности, спонсоров и общественных организаций по укреплению мат.-технической базы школы и повышению уровня воспитательной работы школы Уровень воспитательной работы в школе по формированию у учащихся активной жизненной позиции	Привлечь внимание родителей, спонсоров и общественности к проблемам школы Сформировать у учащихся жизненно необходимые качества	Укрепить материально-техническую базу Вовлечь большое число школьников в досуг Выявить приращение в уровне воспитанности у учащихся гражданской отв., политической культуры, деловых качеств, экологических знаний	Учащиеся, спонсоры, родители, общественность Учащиеся и классный коллектив	IX, I IX, IV	Д, З, КР КР, зам. по науке, ученический совет	ПС при Д., СШ, полеч. совет ПС или педконсилиум

Таблица 8. Блок К. Работа с кадрами (контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
Расстановка кадров, распределение функциональных обязанностей, согласование вопросов повышения квалификации	Прогнозировать профессиональные права, полномочия, ответственность и личностно-ориентир. повыш. квалификации	Контролировать качественный и количественный состав, выполнять функциональные обязанности в соответствии с инструкцией, включать сотрудников в процесс повышения квалификации	Процесс работы с кадрами	VIII, IX, I	Д, З	ПС, АС
Обобщение передового опыта, аттестация сотрудников	Включить учителей в поисковую деятельность по созданию и овладению новыми технологиями обучения и воспитания	Регулировать и корректировать уровень профессионального мастерства на основе личностно-ориентированного подхода	Процесс повышения уровня мастерства	XI, I, III	Д, З, МО	ПС
Социальная защита, охрана труда, тарификация	Улучшить условия и организацию труда учителя	Проверить состояние техники безопасности, выполнение программ по охране труда, трудов. соглашений, наличие комфортных условий для обучения и совместной деятельности сотрудников	Рабочие места сотрудн., расписание уроков, нагрузка учителя	IX, III	Д, ПК	Произв. совет
План и результаты работы с молодыми специалистами	Проверить соответствие прогнозируемого результата и уровня подготовки молодого специалиста	Проверить успешность совместной деятельности наставника и учителя	Планирование и методика проведения урока, внеурочная деятельность, работа с классом и родителями	X, III, V	З, пред. МО	АС МО
Материальное и моральное стимулирование труда учителя и его общественная активность	Установить соответствие стимулирования творческому вкладу учителя в деятельность школы	Стимулир. труд учителя различ. формами поощрения	Итоги аттестации, опыт работы, уровень достижения конечного результата	IX, I	Д, ПК СШ	Произв. совет

Таблица 9. Блок МТ. Материально-техническое состояние (контроль, регулирование, коррекция)

Проблема	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки (месяцы)	Ответственные	Где и кем принимается управленческое решение
Инвентаризация основных средств школы	Обеспечить учебно-воспитательный процесс необходимым оборудованием	Проверить наличие ведомости Сличить содержание ведомости и наличие оборудования	Оборудование и оснащение школьных мастерских, кабинетов Мебель, ТСО, оборудование, метод. материал	IX—X	АХЧ, члены инвент. комиссии	АС
Состояние школьных кабинетов и библиотеки	Совершенствовать материально-техническую базу кабинетов	В ходе смотра-конкурса проверить наличие состава оборудования Выявить победителей Определить потребности в оборудовании		I, VI	Комиссия по смотру кабинетов, ПК	Произв. совет совместно с ПК
Состояние материальной базы ГПД	Совершенствовать материально-техническую базу ГПД	В ходе смотра-конкурса проверить наличие паспорта каб. ГПД Проверить наличие и состояние оборудования Выявить победителей Определить потребности в обновлении оборудования	Оборудование спальни, игровой	X, VI	АХЧ, комиссия по смотру кабинетов, ПК	Произв. совет совместно с ПК
Успешная и своевременная подготовка к новому учебному году	Подготовить к новому учебному году кабинеты, тех. службы, территорию и здание	Проверить состояние работ и наличие актов проверки состояния водоснабжения, электро-снабжения, канализации, пожарной безопасности, газового хозяйства, СЭС	Системы тепло-снабжения, водоснабжения, электро-снабжения, канализации, пожаротушения, газового хозяйства, крыша, подвал, столовая, спортзал, мастерские	VI	Д, АХЧ, зав. кабинетом, школьная комиссия	Комиссия по приемке школы

При этом управленческая деятельность руководителей выкупает как главный объект государственно-общественной экспертизы. Ее виды: тематическая, **фронтальная**; формы — комплексно-обобщающая, тематически-обобщающая; методы — **сбор информации об объекте управления**: беседа, наблюдение, изучение школьной документации, графиков, таблиц, диаграмм, хронометрирование, анкетирование, проведение диагностических работ.

Педагогический анализ (самоанализ) информации на практике — это выявление факторов и условий, положительно и отрицательно влияющих на разные процессы.

Разрабатывая технологию анализа внутришкольного управления, мы не стремились дать стандартную, жесткую программу действий специалисту образования, методисту или руководителю школы для самоанализа. Метод системного анализа предусматривает исследование объекта «внутришкольное управление» в трех аспектах: **структурном** — исследование управленческой деятельности директора и его заместителей во взаимосвязи (как они взаимодействуют друг с другом и как в результате образуются интегративные качества; выявление главных, системообразующих связей); **функциональном** — установление степени взаимодействия, функций управления в управленческом цикле; **генетическом** — установление связи между прошлым, настоящим и будущим состоянием процесса управления школой.

В соответствии с логикой разработанной технологии мы подготовили программу экспертизы внутришкольного управления, предусматривающую выполнение проверяющими (или проводящими анализ при самоконтроле) совокупности целенаправленных, последовательных операций, необходимых для оценки состояния управленческой деятельности, влияющей на качество конечных результатов работы школы.

Процесс изучения и оценки управленческой деятельности руководителей школы имеет несколько этапов:

1) подготовительный (до выхода в школу) — определяются цели, формируются группы для изучения деятельности школы, проводится инструктирование членов группы (предварительное заслушивание руководителей школ, собеседование с ними);

2) диагностический (в течение одной недели) — проводятся контрольные работы (фронтальные, выборочные). Составляются тексты работ по трем уровням

(репродуктивному, конструктивному и творческому). Изучается практика управленческой (деятельности руководителей школы, собирается информация по всем аспектам внутришкольного управления;

3) аналитический — анализируется полученная информация, устанавливаются причинно-следственные связи, обеспечивающие успех или затрудняющие педагогические процессы в школе;

4) заключительный этап (в течение одной недели) — обобщаются и формулируются выводы, формируются управленческие решения, оказывается практическая помощь руководителям школы, методическим советам (отдельным учителям), даются рекомендации по развитию опыта, составляются планы и комплексно-целевые программы по различным направлениям деятельности.

Приступая к экспертизе внутришкольного управления, инспектор, методист, специалист-куратор совместно с руководством школы, комиссией специалистов (или руководителей школы — при самоанализе) анализируют цель, содержание планируемых мероприятий. При этом тщательно изучают наиболее важные направления управленческой деятельности и умения руководителей школы:

1) информационное обеспечение внутришкольного управления (уровень целостности системы, наличие блоков информации и элементов в каждом блоке; соответствие содержания информации функциональным обязанностям; какую информацию собирают, когда; способы ее обработки и хранения, соответствие содержания конкретным целям управления);

2) состояние педагогического анализа (умение определить цели, выделить объекты, анализировать факты, явления школьной жизни с позиций системного подхода);

3) планирование (годовой, перспективный планы, программа развития или комплексно-целевая Как целостная система органически связанных между собой направлений деятельности школы);

4) организаторскую деятельность руководителей школы (умение распределять управленческий труд между членами администрации, создать циклограмму управления, организовать коллектив на разработку и выполнение управленческих решений, спланировать и организовать на демократических началах работу педсоветов, совещаний; умение оказывать педагогическое влияние на развитие демократических процессов в самоуправлении школы — со стороны педсовета, управленческих органов и общественности);

5) состояние внутришкольного контроля (умение создать целостную систему внутришкольного контроля и самоконтроля; определить цели, виды, формы и методы контроля, ответственных за его проведение);

6) процесс регулирования (умение поддерживать всю систему школы, УВП на оптимальном качественном уровне).

Экспертиза внутришкольного управления по разработанной технологии обеспечивает системный контроль, позволяет проводить глубокий анализ, способствует оказанию действенной помощи руководителям школы.

Рассмотрим основные блоки по анализу (самоанализу) деятельности руководителей школы.

1. Изучение и оценка информационно-аналитических умений руководителей школы.

ЦЕЛЬ: выявить и оценить, как информационное обеспечение и аналитическая деятельность администрации совместно с общественными организациями способствовали повышению эффективности управления и результативности работы школы в целом.

ПОКАЗАТЕЛИ: соответствие содержания информации целям анализа; достаточная полнота и объективность информации; сформированность ее потоков и распределение по уровням и ответственным лицам; стандартизация форм сбора и хранения информации; оперативное принятие решений на основе ее анализа; отбор объектов изучения и анализа в соответствии с задачами школы; умение осуществлять системный подход к анализу

педагогических явлений; охват всех основных компонентов учебно-воспитательного процесса; умение устанавливать причинно-следственные связи; конкретность выдвигаемых задач и их обоснованность.

1. Изучение и оценка плано-прогностических умений руководителей школ.

ЦЕЛЬ: определить педагогическую целесообразность планирования и влияния на конечные результаты УВП.

ПОКАЗАТЕЛИ: использование при планировании конечных результатов работы школы; учет основополагающих директивных документов; полнота охвата задач, стоящих перед современной школой; знание общей характеристики социума школы, особенностей ученического, педагогического и родительского коллективов; прогноз всех видов ресурсов для реального выполнения плана; роль каждого элемента в решении целей и задач, связь между каждым мероприятием и видами деятельности и главной целью; учет реальных условий работы школы в микрорайоне, районе, городе; органическая связь всех планов в подсистемах школы; создание условий для обучения детей в соответствии с их пожеланиями; прогноз распределения учащихся по каналам среднего образования с учетом их интересов; планирование организации досуга, работы по преемственности детсада и школы; планирование всей системы условий для обеспечения здоровья школьников; оказание помощи всем нуждающимся детям; планирование распределения контролируемых функций между подразделениями внутри школы.

2. Изучение и оценка эффективности организационно-исполнительской деятельности.

ЦЕЛЬ: проанализировать эффективность организационной работы в управлении школой.

ПОКАЗАТЕЛИ: соответствие расстановки управленческих и учительских кадров нормативным предписаниям, личностным и профессиональным качествам; охват всех основных видов управленческой деятельности в школе с учетом специфики ее функционирования и развития; распределение прав, полномочий и ответственности; учет деловых и личностных качеств руководителей школы и учителей; отсутствие перегрузки при распределении обязанностей; установление организационных связей между учителями; реализация демократических принципов в управлении; система проведения педсоветов и актуальность их тематики; результативность выполнения их решений и соответствие им выводов и предложений различных совещаний; реальность решений педсоветов и методсоветов, соблюдение сроков их исполнения и личной ответственности; преемственность в работе педсоветов, совещаний; четкость, конкретность и глубина инструктажа исполнителей о целях, содержании работы и сроках отчетности; реальность сроков промежуточной отчетности; глубина и всесторонность инструктажа; наличие условий для самостоятельного выполнения работы; состояние исполнительской дисциплины, новаторства в исполнении; согласованность действий исполнителей, эффективность и качество исполнения порученного РОТ в процессе управления; культура управления (делопроизводство, прием посетителей, сбор и обработка информации); четкость, оперативность и конкретность управленческих решений; система повышения квалификации руководящих и учительских кадров; работа метод объединений (кафедр, лабораторий) над научно-методической темой; микро объединения по интересам учителей; работа по повышению качества ЗУН; работа с молодыми специалистами, наставничество; организация аттестации, уровень работы с учителями, имеющими рекомендации.

4. Изучение и оценка контрольно-диагностических и коррекционных умений.

ЦЕЛЬ: определить и оценить полноту охвата контролем всех основных звеньев учебно-воспитательной работы и его эффективность; рассмотреть эффективность развития учебно-воспитательного процесса в рамках Закона РФ «Об образовании», учебных планов и программ; дать анализ работы школы в условиях демократизации и гласности.

ПОКАЗАТЕЛИ: охват контролем всех объектов управляемой системы, обоснованность в определении объектов контроля; система посещения уроков и внеурочных мероприятий;

гласность контроля; участие в нем общественных организаций; четкость и профессионализм в рекомендациях на основе системного и тестового диагностического анализа; контроль за исполнением решений; соответствие учебного плана, учебных программ их реальному выполнению; положительная динамика успеваемости; тестовый анализ знаний, умений, навыков учащихся (ЗУН); использование резервов повышения качества ЗУН и уровня воспитанности на основе современных диагностик; эффективность использования кабинетной системы; систематическое регулирование УВП и коррекция деятельности его участников; обеспечение единства требований к учителям и учащимся. В результате изучения состояния внутришкольного контроля следует установить наличие его целостной системы на диагностической основе (взаимосвязь объектов контроля, соответствие содержания контроля цели, виду, форме, совокупности методов контроля); основные направления контроля как профессиональной услуги; количественные и качественные характеристики информации, собранной в результате контроля и подвергнутой анализу на диагностической основе; осуществление процесса регулирования (исполнение принятых решений).

Важный этап — оценка регулирующей и корректирующей деятельности руководителей школы, целью которой является поддержание системы на заданном плане работы школы уровне. Оценивают действия руководителей школы, педагогическую информацию, решения по оперативному корректированию учебно-воспитательного процесса и результаты этих воздействий.

Мы стремились систематизировать основные показатели деятельности, представив, таким образом, оптимальное их соотношение по основным направлениям и видам управленческой деятельности руководителей школы. Бесспорно, что число показателей может быть расширено или уменьшено.

Особое место в итоговом анализе занимает оценка каждого показателя в блоке. В предлагаемой методике принята трехуровневая система оценки. Первый уровень отмечается баллом 1 и характеризуется как критический уровень целостности показателя. Второй уровень отмечается баллом 2 и характеризуется как достаточный. Третий отмечается баллом 3 и характеризуется как оптимальный.

Алгоритм действий инспектирующего или проводящего самоанализ руководителя следующий: проставить баллы напротив каждого показателя в блоке, соответственно определив (оценив) уровень целостности показателей (как элементов в системе); суммировать баллы по каждому показателю; разделить полученную сумму на общее число показателей, чтобы получить среднюю вариантную оценку:

$$M_{cp} = e/n.$$

Для более наглядного анализа применяется и построение диаграмм. Важно, чтобы в оценке анализа всей системы показателей управления школой принимали участие все ее руководители, общественные организации, советы по образованию, органы ученического самоуправления, родители. В своей практике мы предоставляли возможность провести самоанализ и самооценку по разработанной технологии самим первым руководителям школ. На основании обобщения данных анализа предлагалось определить три уровня работы школ.

Первый — **высокий уровень**. Школа на самоуправлении. Развито сотрудничество учителей, учащихся, родителей. Педколлектив — коллектив единомышленников, каждый член которого несет ответственность за решение поставленных задач. У школы хорошие конечные результаты по уровню воспитания, обучения и развития учащихся. Все кабинеты школы функционально пригодные.

Второй — **средний уровень**. Школа работает с элементами самоуправления. Деятельность руководителей школы поддерживается учителями, учащимися, родителями. Достигнуто взаимодействие и сотрудничество учительского и ученического коллективов, но есть нерешенные проблемы и вопросы. Коллектив и совет школы прилагают усилия для их успешного решения.

Третий — **низкий уровень**. Школа, где преобладает авторитарный стиль управления; медленно идет процесс демократизации, гласность управления не стала нормой деятельности.

Педколлектив разобщен. Школа имеет недостаточные условия для успешного решения задач УВП.

Представленные в этой книге технологии изучения управленческой деятельности с успехом могут быть применены руководителями школ для самоанализа и самоконтроля при подготовке и проведении аттестации.

В связи с развитием демократических процессов в жизни школ и гуманизацией контроля в последнее время в практике работы органов образования прямое инспектирование заменяется отчетом руководителей округов или школ с предварительной самопроверкой и самоанализом, экспертизой на основе самодиагностики и самоанализа, взаимопроверками (взаимоанализом) деятельности школ с участием общественных советов и специалистов. Итогом такой экспертизы, например при аттестации школы, является рассмотрение конечных результатов на советах по образованию, выездных коллегиях совместно с муниципальными органами на местах. Существенным моментом в ходе обсуждения является защита программы развития школы на ближайшую перспективу.

Регулирование и коррекция процессов управления

Регулирование и коррекция выступают необходимой функцией управления. Благодаря им поддерживается упорядоченность системы управления школой, устраняются факторы дезорганизации.

Регулирование определяется нами как вид деятельности на основе внесения коррективов с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Эффективность процесса управления можно повысить, если каждая функция в системе управленческого цикла начнет функционировать, т. е. взаимодействовать с остальными видами управленческой деятельности. Например, работа по проведению экспертизы школы (или внутришкольного контроля) превращается в функцию лишь в том случае, когда данные экспертизы (или контроля) послужат основой для функции педагогического анализа, а через нее и для функции регулирования и коррекции, осуществление которой, в свою очередь, должно привести к улучшению результатов (экспертизы или внутришкольного контроля) управления в целом.

Для процесса управления школой характерным является противоречие между ее статикой и динамикой. Чтобы перевести систему школы в качественно новое состояние, необходимо определенное время сохранять ее относительную стабильность.

Нельзя давать возможность внутренним и внешним дезорганизующим воздействиям изменить систему так, чтобы она утратила свои основные системные признаки. В то же время перевод системы школы в новое состояние требует изменений и дальнейшего развития этих признаков в сторону их совершенствования.

Переход системы общеобразовательной школы в новое состояние осуществляется на основе прогрессивных тенденций, учета современных задач. Примером такого продвижения будет развитие на базе обычных общеобразовательных школ различных профильных школ (школ-лицеев, школ-гимназий, комплексов «школа — вуз» и др.) с углубленным изучением отдельных предметов, со специальными учебными планами и программами.

В управленческом цикле изначальным является противоречие между функциями организации и регулирования. Функция организации в определенной степени отражает целенаправленное функционирование системы школы в конкретных условиях. Задача функции регулирования и коррекции состоит в поддержании того или иного уровня организации системы в данной ситуации. Но как только ситуация изменяется, функция регулирования нарушает стабильность организационной структуры, приводя ее в соответствие с новыми условиями.

Для современного процесса управления школой в определенной степени характерно противоречие между тем, что субъект управления в состоянии теоретически осмыслить требования к обновлению своей управленческой деятельности, и тем, что в большинстве ситуаций он не знает, как этого добиться на практике.

Здесь большое поле деятельности для организации регулирования и коррекции.

Личностно-ориентированный подход в этих процессах играет особую роль. Коррекция невозможна без установления причин, вызывающих отклонения в ожидаемых, проектируемых результатах. Признаками таких отклонений могут быть необоснованно составленные планы и ошибки в них, слабость прогнозов, отсутствие нужной и своевременной информации, ошибки в принятых решениях, плохое исполнение, недостатки в контроле и оценке конечных результатов.

Эффективность организационного регулирования измеряется, прежде всего тем, насколько рационально удается с его помощью организовать процессы, подлежащие управлению.

Организационное регулирование в системе образования основывается на принципах социального управления и правовых нормах государства.

Так, организационная структура управляющей и управляемой подсистем оптимально регулирует внешние и внутренние стороны управления в системе организации деятельности школы. Такая структура содержит номенклатуру, виды и назначения органов управления, число ступеней управления и направления подчиненности в управленческой структуре. Она является основой для распределения сфер деятельности (распределения задач).

Распределение сфер деятельности, исходя из целей, включает разделение управления на комплексы специфических подцелей для каждой из подсистем управления на любом уровне, подлежащих выполнению в каждом случае определенным звеном.

Распределение сфер деятельности в системе школы должно дополняться распределением функций, ориентированных на рабочие места, с учетом личностно-ориентированного подхода к организации деятельности.

В функциональном плане точно определяются содержание и объем должностных полномочий. Это отражается в документе (приказе), имеющем правовое действие.

В целях повышения эффективности деятельности школы, совершенствования отношений в условиях ее демократизации коллективом разрабатывается устав общеобразовательной школы.

Целью работы по рационализации управленческой деятельности является повышение качества управления, более эффективное использование специалистов образования, вскрытие имеющихся резервов.

Решению вопросов рационализации процессов управления способствуют проводимые в школах дни диагностики, регулирования и коррекции (ДКР).

Их задача — оперативная диагностика, выработка мер по регулированию процессов поддержания системы управления школой на заданном уровне или переводу ее на более высокий уровень.

Методики проведения дней диагностики, регулирования и коррекции (ДРК)

Дни ДРК всегда начинаются с инструктажа участников (тех, кто проводит и с кем проводят). Каждый участник-организатор составляет свою программу. Сроки проведения дней ДРК и обработки материалов четко определяются в планах школы, составляются схемы, диаграммы, таблицы. На их основе выявляются тенденции, которые учитываются в программе по регулированию и коррекции (т. е. осуществляется управленческая деятельность). Соответственно проводятся тренинги, семинары, собеседования, деловые игры. Результаты ДРК обсуждаются на различных уровнях внутришкольного управления (педагогических советах, консилиумах, методических советах, заседаниях МО, совещаниях и др.) в зависимости от цели и объема микроисследований.

І. День ДРК по проблеме «Здоровье учеников в режиме дня школы»

ЦЕЛЬ: выявить состояние и уровень здоровья учеников в режиме школьного дня.

ЗАДАЧИ:

1. Определить самочувствие учеников.
2. Оценить и выявить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на самочувствие и здоровье учеников.
3. Наметить управленческие решения по регулированию и коррекции факторов, влияющих на самочувствие и здоровье учеников.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система УВП в школе.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: условия и факторы, стимулирующие и препятствующие повышению уровня самочувствия и здоровья детей в режиме дня школы.

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА: если в школе соблюдаются санитарно-гигиенические нормы, проводится системная физкультурно-оздоровительная работа, работа с родителями по соблюдению единства требований к режиму дня, регулярный профилактический осмотр медицинскими работниками, ведется пропаганда здорового образа жизни, организуется рациональное питание, то все это улучшает самочувствие и здоровье учащихся.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: наблюдение (микроисследование 1); анкетирование (микроисследование 2); хронометрирование (микроисследование 3).

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ:

1. Инструктаж участников: а) учащихся класса; б) учителей-предметников, классных руководителей, медицинского персонала, заместителя директора по УВП.
2. Примерное распределение функциональных обязанностей: заместитель директора по УВП отвечает за организацию исследований и обработку материалов; классные руководители — за проведение анкетирования среди учащихся и родителей; школьный врач — за объективность медицинских показателей; заместитель по АХЧ и школьный врач — за анализ санитарно-гигиенического состояния школы; вся информация обрабатывается экспертным советом, назначенным директором школы.
3. Примерные сроки проведения дня ДРК с 8 до 17 ч.
4. Анализ материалов и выявление тенденций.
5. Принятие управленческих решений по результатам работы экспертной комиссии.
6. Заседание педсовета или педконсилиума.

Микроисследование 1

ПРОВЕДЕНИЕ НАБЛЮДЕНИЙ

1. Анализ классного журнала: а) общее число отсутствующих; б) из них по болезни.
2. Анализ документации школьного врача:

а) Вид заболевания Число учащихся

ОРЗ

грипп

травмы и др.

б) освобождение по болезни от физкультуры:

На длительный срок Временно

3. Анализ санитарно-гигиенического состояния школы:

а) спортивный зал; б) столовая; в) классная комната; г) рекреация. Учитываются: качество уборки, освещенность, тепловой и воздушный режим, подбор мебели.

Оценка в баллах: 3 — оптимальный уровень; 2 — допустимый; 1 — низкий.

Микроисследование 2

АНКЕТА «МОЕ ЗДОРОВЬЕ»

ЦЕЛЬ: выявить отношение школьников к своему здоровью, понимание ими важности физического совершенствования.

Поставь соответствующий балл рядом с позицией, с которой ты согласен: 3 — да, 2 — частично, 1 — нет.

1. Часто ли ты пропускаешь занятия по болезни и по каким причинам:

- а) из-за простудных заболеваний —
- б) из-за отсутствия закаливания —
- в) по другим причинам —
- 2. Делаешь ли утром физзарядку? —
- 3. Регулярно ли посещаешь уроки физкультуры? —
- 4. Занимаешься на уроке физкультуры:
 - а) с полной отдачей —
 - б) без желания —
 - в) лишь бы не ругали —
- 5. Занимаешься ли ты спортом длительно:
 - а) в школьной секции —
 - б) в спортивной школе —
- 6. Оцени степень усталости на уроках сегодня:
 - а) на математике —
 - б) на физкультуре —
 - в) на истории —
 - г) на химии —
 - д) на физике —
- 7. Были ли физические паузы на ваших уроках? —

Микроисследование 3

АНКЕТА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

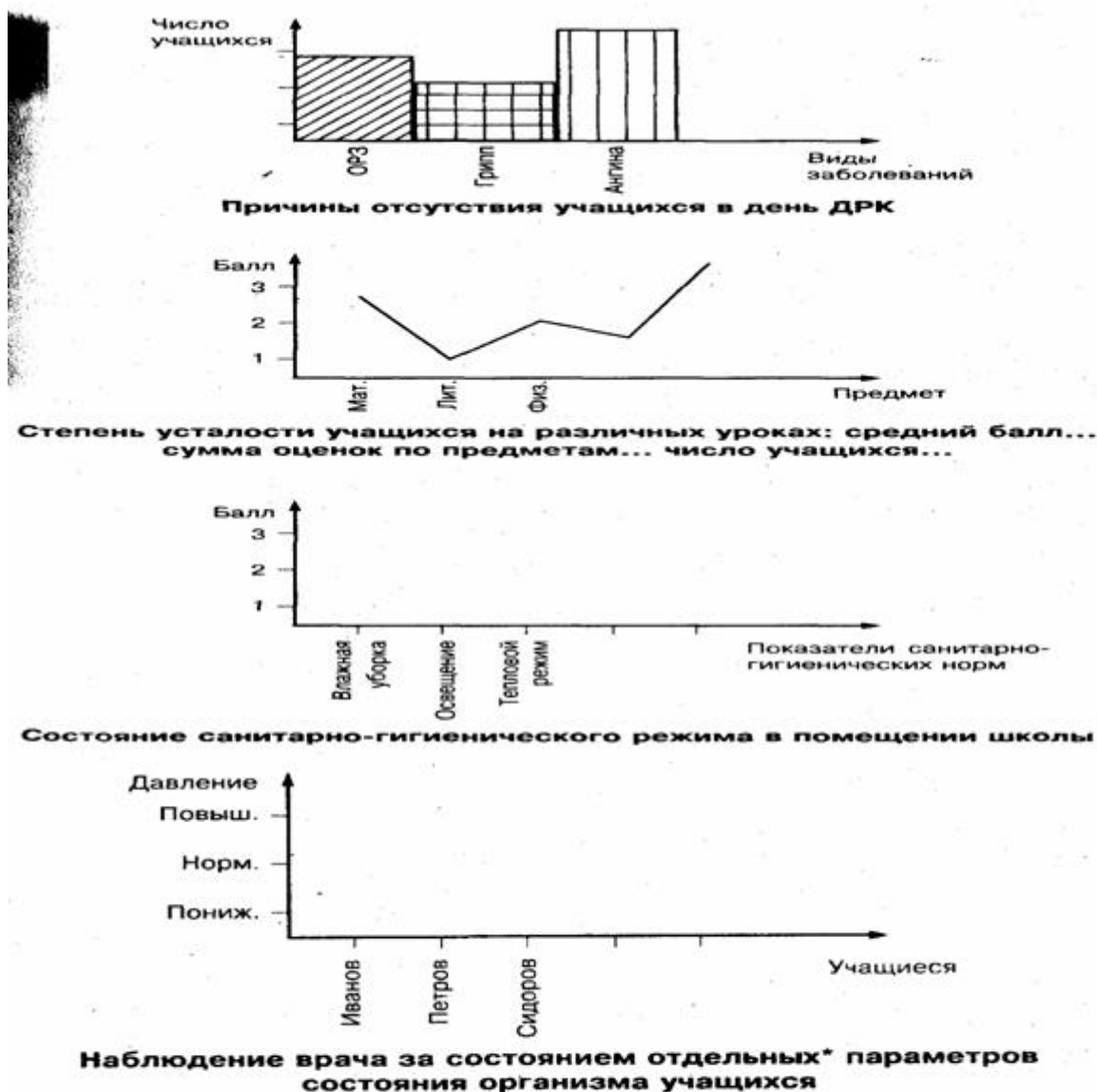
ЦЕЛЬ: изучить мнение родителей о влиянии школьного режима дня на здоровье ребенка. Оцените баллами 1, 2, 3 (т. е. низкий, допустимый, оптимальный уровни).

- 1. Как часто болеет ваш ребенок:
 - а) каждый месяц —
 - б) раз в год и реже —
 - в) раз в четверть —
- 2. Оцените значимость (важность) физической зарядки для здоровья вашего ребенка —
- 3. Оцените выполнение физзарядки вашим ребенком —
- 4. Оцените соблюдение им режима дня в школе —
- 5. Оцените выполнение режима вашим ребенком дома —
- 6. Оцените влияние уроков физкультуры на здоровье вашего ребенка —
- 7. Оцените участие вашего ребенка во внеклассных спортивных занятиях —

Наблюдение врача за состоянием отдельных параметров состояния организма ребенка:

Показатель	Начало учебного дня	Конец учебного дня
1. Пульс		
2. Давление		
3. Самочувствие		

ОБРАБОТКА МАТЕРИАЛОВ МИКРОИССЛЕДОВАНИЙ



II. День ДРК по проблеме «Мотивация деятельности учащихся на уроке и создание условий для ее развития»

III.

ЦЕЛЬ: выявить уровень мотивации деятельности и наметить пути по формированию условий, способствующих ее повышению.

ЗАДАЧИ: 1) определить уровень мотивации деятельности учащихся; 2) оценить деятельность учителя по формированию положительной мотивации у учащихся; 3) определить уровень мотивации и наметить управленческие решения по ее повышению.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система УВП.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: условия и факторы, стимулирующие положительную мотивацию у учащихся на уроке или препятствующие ее формированию.

ГИПОТЕЗА: использование поуровневой диагностики позволит осуществлять оперативное регулирование мотивации учебной деятельности учащихся.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: анкетирование, наблюдение.

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК:

1. Инструктаж участников.
2. Составление личных программ по диагностике субъекта ДРК.
3. Определение сроков проведения исследований и обработки полученных результатов.

4. Проведение анкетирования для учащихся.
5. Посещение уроков в соответствии с программой наблюдений.
6. Анализ материалов и выявление тенденций. Составление графиков, схем, таблиц.
7. Принятие управленческого решения по программе регулирования и коррекции (программа принимается педагогическим консилиумом).

Микроисследование 1

АНКЕТА* ДЛЯ УЧАЩИХСЯ 4—7 КЛАССОВ «КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К УЧЕБЕ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ПРЕДМЕТАМ?»

ЦЕЛЬ: изучить уровень сформированности основных мотивов деятельности учащихся.

Прочитайте вопросы и для каждого предмета укажите балл, наиболее соответствующий варианту вашего ответа: 2 — всегда; 1 — иногда; 0 — никогда.

Блок	Отношение	Предмет					
		рус. язык	литература	математика	биология	история	физ-ра и др.
I	1. На уроке бывает интересно 2. Нравится учитель 3. Нравится получать хорошие отметки						
II	4. Родители заставляют учиться 5. Учю, так как это мой долг 6. Предмет полезен для жизни						
III	7. Узнаю много нового 8. Заставляет думать 9. Получаю удовольствие, работая на уроке						
IV	10. Легко дается 11. С нетерпением жду урока 12. Стремлюсь узнать больше, чем требует учитель						

Микроисследование 2

АНКЕТА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ 7—11 КЛАССОВ «КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К УЧЕБЕ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ПРЕДМЕТАМ?»

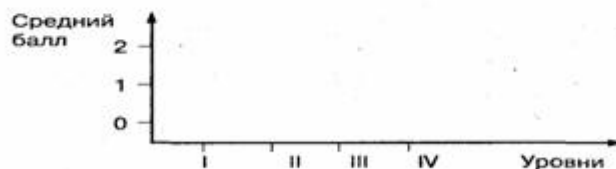
ЦЕЛЬ: изучить уровень сформированное основных мотивов деятельности учащихся.

Прочитайте вопросы и для каждого предмета укажите балл, наиболее соответствующий варианту вашего ответа: 2 — всегда; 1 — иногда; 0 — никогда.

Блок	Отношение	Предмет					
		рус. язык	литература	математика	биология	история	физ-ра и др.
I	1. Проявляю интерес к отдельным фактам						
II	2. Стараюсь добросовестно выполнять программу						
III	3. Получаю интеллектуальное удовольствие от решения задач 4. Проявляю интерес к обобщениям и законам						
IV	5. Мне интересны не только знания, но и способы их добывания 6. Испытываю интерес к самообразованию						

МЕТОДИКА ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТ

- Для каждого ученика вычислить средний балл по группе: ситуативный интерес (I); учение по необходимости (II); интерес к предмету (III); повышенный познавательный интерес (IV).
Средний балл — ; сумма всех баллов в группе — ; число предметов умножить на число вопросов в группе — .
- Вычислить средний балл по классу и по каждой группе и соотнести с числом анкетированных.
- На основании полученных данных построить график.



Уровень сформированности мотивации учебной деятельности

- Выявленные тенденции, оценка уровня мотивации: 85% — оптимальный уровень; 65—84% — достаточный; 40—64% — низкий.
- Предлагаемые меры по регулированию и коррекции.

Микроисследование 3

АНКЕТА ДЛЯ УЧИТЕЛЕЙ

ЦЕЛЬ: изучение уровня владения учителем основными методами мотивации и стимулирования деятельности.

Коллеги! Вам предстоит самим оценить уровень своей деятельности по созданию условий для мотивации работы учащихся на уроке. По каждому из предложенных методов проставьте балл, наиболее соответствующий варианту вашего ответа: 2 — применяю регулярно; 1 — применяю иногда; 0 — не применяю.

Эмоциональные методы мотивации (I): 1 — поощрение, 2 — порицание, 3 — учебно-познавательная игра, 4 — создание ярких наглядно-образных представлений, 5 — создание ситуации успеха, 6 — стимулирующее оценивание, 7 — свободный выбор задания, 8 — удовлетворение желания быть значимой личностью.

Познавательные методы мотивации (II): 1 — опора на жизненный опыт, 2 — познавательный интерес, 3 — создание проблемной ситуации, 4 — побуждение к поиску альтернативных решений, 5 — выполнение творческих заданий, 6 — «мозговая атака», 7 — развивающаяся кооперация.

Волевые методы мотиваций (III): 1 — предъявление учебных требований, 2 — информирование об обязательных результатах обучения, 3 — формирование ответственного отношения к учению, 4 — познавательные затруднения, 5 — самооценка деятельности и коррекция, 6 — рефлексия поведения, 7 — прогнозирование будущей деятельности.

Социальные методы мотивации (IV): 1 — развитие желания быть полезным отечеству, 2 — побуждение подражать сильной личности, 3 — создание ситуации взаимопомощи, 4 —

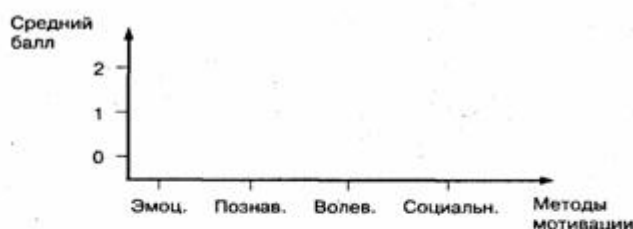
поиск контактов и сотрудничества, 5 — заинтересованность в результатах коллективной работы, 6 — взаимопроверка, 7 — рецензирование.

МЕТОДИКА ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТЫ

1. Подсчитать число учителей, регулярно применяющих различные методы стимулирования учебной деятельности (т. е. поставивших 2 балла по любому из пунктов). Вычислить процент от общего числа анкетированных, построить диаграмму.

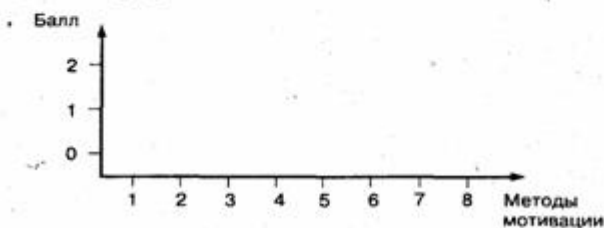
Оценить степень владения каждым методом мотивации и стимулирования деятельности: 85% и выше—оптимальный уровень, 65—84% — достаточный, 40—64% — низкий.

2. Вычислить средний балл по каждой из четырех групп, составить график.



Соотношение различных групп методов мотивации и стимулирования учебной деятельности

3. Вычислить средний балл по каждому методу внутри группы, построить графики.



Соотношение методов внутри группы эмоциональных воздействий

ПРОГРАММА НАБЛЮДЕНИЙ НА УРОКЕ

ЦЕЛЬ: изучение уровня работы учителя по обеспечению условий формирования мотивации деятельности учащихся на уроке.

1. Изучение активности учащихся на уроке. Составление карты наблюдений: + (плюс) — положительный ответ; - (минус) — отрицательный ответ; + (плюс, минус) — частичный ответ.

Вычислить в процентах коэффициент активности (K^{\wedge}) учащихся:

$$K_{\text{акт}} = \frac{\text{число учащихся, привлеченных к работе}}{\text{число учащихся в классе}} \cdot 100\%.$$

2. Вычислить в процентах коэффициент полезного действия (КПД) самостоятельной работы:

$$\text{КПД} = \frac{\text{время самостоятельной работы}}{\text{время урока}} \cdot 100\%.$$

3. Организация активной деятельности учащихся на уроке осуществлена полностью (2 балла), частично (1 балл), не осуществлена (0 баллов).

4. Исползованные методы мотивации и стимулирования (подчеркнуть): *эмоциональные* (поощрение, наказание, учебно-познавательная игра, создание ситуаций успеха, свободный выбор заданий и др.); *познавательные* (проблемная ситуация, опора на

жизненный опыт, творческие задания); *волевые* (информация об обязательных результатах, самооценка, прогноз на будущее); *социальные* (развитие желания быть полезным, создание ситуации взаимопомощи и др.).

МЕТОДИКА ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ НАБЛЮДЕНИЯ

1. Используя показатель активности в процентах, составить диаграмму (при анализе количества посещенных уроков рекомендуется применять средний процент активности).
2. Вычислить КПД самостоятельной работы. Составить диаграмму.
3. Вычислить средний балл вовлечения учащихся в активную деятельность.
4. Вычислить в процентах коэффициент реализации методов:

$$K = \frac{\text{число подчеркнутых методов}}{\text{общее число предложенных методов}} \cdot 100\%.$$

Составить диаграммы.

5. Варианты выявляемых тенденций: например, соотношение различных мотивов в познавательной деятельности учащихся.

6. Возможные меры по регулированию и коррекции: рекомендации при работе в конкретном классе с учетом ведущих мотивов деятельности учащихся; рекомендации по дифференцированному подходу к обучению с учетом соотношения уровня сформированных мотивов деятельности.

III. День ДРК по проблеме «Учебное занятие глазами учителя и ученика»

ЦЕЛЬ: установить, является ли учебное занятие личностно-ориентированным; выявить характер взаимодействия учителя и ученика с позиций развивающего обучения

ЗАДАЧИ:

1. Определить соответствие форм и методов работы учителя требованиям развивающего обучения.
2. Оценить характер взаимодействий учителя и ученика во время учебного занятия.
3. Определить, ориентировано ли занятие на потребности ученика.
4. Принять управленческие решения по регулированию и коррекции учебного занятия.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: учебное занятие как ведущая форма в работе учителя и ученика в системе развития личности.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: условия и факторы, стимулирующие взаимодействие учителя и ученика для перевода их из режима функционирования в режим развития.

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА: Если учитель а) понимает основы развивающего обучения; б) знает и умеет создавать условия для развития ученика на учебном занятии; в) учитывает потребности и возможности учащихся и строит свою работу в соответствии с ними; г) обеспечивает настрой на взаимодействие с учащимися; д) владеет методическим арсеналом современных технологий обучения, — это приведет к переводу ученика из объекта обучения в его субъект, к педагогическому сотрудничеству в достижении единой для них общественно значимой цели; к переводу ученика из зоны актуального развития зону ближайшего развития.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: наблюдение, анкетирование.

Микроисследование 1

ПРОГРАММА НАБЛЮДЕНИЯ НА УЧЕБНОМ ЗАНЯТИИ

ЦЕЛИ: выявить характер взаимодействия учителя и ученика на учебном занятии и их соответствие требованиям развивающего обучения; установить соответствие содержания учебного материала возможностям и потребностям учащихся.

Предмет _____ Ф.И.О. _____
Класс _____ Тип урока _____

Что смотрим на занятии	Оценка фактора
1. Как ученики реагируют на учителя: а) доброжелательно; б) равнодушно; в) испытывают неприязнь. 2. Мобилизационное начало урока: создается ли положительный настрой на учебное занятие? 3. Формируется ли мотивация у учащихся к учебной деятельности через постановку цели? 4. Осуществляется ли на уроке совместная выработка целей, характера и содержания деятельности? 5. Формируются ли учителем элементы «само» у учащихся (создаются ли условия для осуществления самоконтроля, самоанализа, самооценки)? 6. Формируются ли на учебном занятии общеучебные умения и навыки? 7. а) Как осуществляется взаимодействие и общение учителя и учащихся в совместной деятельности: авторитарный стиль; демократический стиль; либеральный стиль. б) Созданы ли условия для взаимодействия учащихся друг с другом, для развития взаимного уважения, ответственности и доверия? 8. Соответствует ли учебное содержание целям учебного занятия и реальным учебным возможностям учащихся? 9. Каков преимущественный характер учебной деятельности: а) репродуктивный; б) конструктивный; в) творческий. 10. Достигнуты ли цели учебного занятия: а) обучающие; б) развивающие; в) воспитывающие.	

Примечания.

- При оценке фактора используются ответы: да — 3 балла; частично — 2 балла; нет — 1 балл.
- Оценка фактора наносится на шкалы карандашом определенного цвета.

1.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
2.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u> и т. д.
- Соответствующие точки соединяются линией.

Микроисследование 2

АНКЕТИРОВАНИЕ УЧИТЕЛЕЙ И УЧАЩИХСЯ ЦЕЛЬ: выявить состояние и характер взаимодействия учителя и ученика в процессе учебно-познавательной деятельности.

АНКЕТА № 1 (для учителя)

1. Меня ученики встречают доброжелательно.
2. Ученики настроены на мой урок.
3. Я стремлюсь довести до учащихся цели учебной деятельности.
4. Привлекаю учащихся к формулировке цели занятия.
5. Создаю условия для реализации элементов «само».
6. Формирую у учащихся навыки по:
 - а) выявлению главного;
 - б) проведению анализа, обобщению материала;
 - в) составлению плана;
 - г) подготовке докладов, рефератов.
7. Отношусь к ученику с уважением.
8. Учитываю реальные учебные возможности учащегося. Учитываю образовательные потребности учащихся.
9. Включаю в занятия задания творческого характера.
10. Достигаю цели урока.

АНКЕТА № 2 (для ученика)

1. Я встречаю учителя доброжелательно.
2. Охотно работаю на уроке.
3. Мне понятны цели моей деятельности.
4. Участвую в выработке цели занятия.
5. Умею оценивать свою работу и работу товарища.
6. Меня учитель учит:
 - а) составлению опорного конспекта;
 - б) составлению таблиц;
 - в) составлению плана;
 - г) работе с дополнительной литературой.
7. Уважительно ли относится к тебе учитель?
8. Я понимаю объяснения учителя. Меня удовлетворяет содержание учебного материала.
9. Предлагает ли учитель на занятиях задания, требующие сообразительности и смекалки?
10. Удовлетворяют ли тебя знания, приобретенные на уроке?

Примечание. При оценке фактора используют ответы: да — 3 балла; частично — 2 балла; нет — 1 балл.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ

1. Учитель и ученик формулируют ответы: да (3 балла); частично (2 балла); нет (1 балл).
2. Для построения профиля учебного занятия необходимо перевести ответы в баллы и зафиксировать их на шкале, выставляя карандашом синего цвета; баллы наблюдателя — карандашом зеленого цвета.
3. Соединив точки каждого цвета друг с другом, получить три профиля урока.
 4. Необходимо проанализировать соответствие профилей друг другу. Сделать выводы и выработать рекомендации по коррекции учебно-воспитательного процесса на учебном занятии в соответствии с целями развивающего обучения.

IV. День ДРК по проблеме «Состояние формирования общеучебных умений и навыков у учащихся»

ЦЕЛЬ: выявить состояние и уровень сформированности общеучебных умений и навыков у учащихся (ОУУН).

ЗАДАЧИ:

1. Определить степень сформированности у учащихся ОУУН.
2. Оценить и выявить в системе УВП динамику формирования ОУУН у учащихся.
3. Наметить управленческие решения по регулированию и коррекции работы по данной проблеме.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система формирования ОУУН в УВП школы (класса).

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: факторы и условия, стимулирующие формирование ОУУН у учащихся или препятствующие этому.

ГИПОТЕЗА: постоянная диагностика условий и факторов, стимулирующих формирование ОУУН или препятствующих этому, способствует оперативному регулированию данной проблемы в деятельности учителя и ученика.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: наблюдение {см. микроисследование 1); анкетирование (см. микроисследование 2); уровневые контрольные работы (готовятся совместно с кафедрами, МО); собеседование (см. микроисследование 3).

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК:

1. Инструктаж участников.
2. Составление программы проводящими диагностирование.

3. Определение сроков
4. Анализ материалов, выявление тенденций и составление диаграмм, схем, таблиц, графиков.
5. Обсуждение на педагогическом совете итогов дня ДРК (см. примерную программу).

Микроисследование 1

ПРОГРАММА НАБЛЮДЕНИЯ ПРИ ПОСЕЩЕНИИ УЧЕБНОГО ЗАНЯТИЯ

ЦЕЛЬ ПОСЕЩЕНИЯ: выявить состояние и уровень сформированное общеучебных умений и навыков у учащихся:

Умения	Уровни
1. Умеет ли учитель планировать задачи обучения и развития? 2. Умеет ли создавать благоприятные условия деятельности? 3. Выделяет ли учитель в учебном материале главную мысль, идею, ведущую теорию? 4. Учит ли учитель: а) осознавать и мотивировать свою учебную деятельность; б) внимательно воспринимать информацию; в) рационально запоминать (работа с памятками, алгоритмами)? 5. Применяет ли учитель такие виды самостоятельной деятельности, как: а) составление плана ответа; б) озаглавливание отдельных абзацев параграфа; в) составление тезисов прочитанного; г) краткое изложение текста двумя-тремя предложениями; д) составление рецензии; е) ведение конспекта, написание реферата; ж) написание отзыва на прочитанную книгу, аннотации к ней; з) написание заметки в газету, объявления; и) выписывание цитат; к) запись под диктовку; л) изложение; м) сочинение; н) написание заявления; о) написание автобиографии; п) написание протокола? 6. Учит ли учитель: а) анализировать; б) сравнивать; в) классифицировать; г) обобщать; д) абстрагировать; е) синтезировать; ж) выделять главное; з) систематизировать; и) устанавливать причинно-следственные связи; к) проводить первичные исследования? 7. Обучает ли учитель учащихся использованию выражений: «сделай вывод», «итак», «следовательно», «обобщим сказанное»? 8. Развивает ли учитель самостоятельность мышления: а) создает ситуацию споров; б) стимулирует свободное изложение материала своими словами; в) признает вариативность формулировок; г) использует выражения «докажите» и другие подобные?	

Умения	Уровни
9. Учит ли пользоваться: а) учебником; б) справочниками; в) словарями; г) энциклопедиями; д) картотекой; е) каталогом; ж) техническими источниками информации? 10. Учит ли вести наблюдения? 11. Учит ли осуществлять самоконтроль и самоанализ учебной деятельности? 12. Учит ли вести познавательную деятельность: а) индивидуально; б) в паре; в) в группе; г) в коллективе? 13. Умеет ли сотрудничать при решении учебных задач (объяснять, оказывать помощь и т. д.)? 14. Формирование каких общеучебных умений и навыков было намечено? 15. Какие общеучебные умения и навыки были сформированы, их уровень?	

АЛГОРИТМ ОБРАБОТКИ МАТЕРИАЛОВ

1. Оценить каждый показатель по системе баллов: 1 — критический уровень; 2 — достаточный уровень; 3 — оптимальный уровень.

2. Итоги занести в таблицу:

Класс _____ Дата _____

Ф.И.О. учителя	Предмет	Оценка в баллах за формируемые на данном уроке умения													Сумма баллов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			

Примечание. Порядок умений соответствует изложенному в программе наблюдений (микроисследование 1).

3. Вычислить в процентах КПД уровня умений (КПД_{уу}) по каждому посещенному предмету в данном классе:

$$K_{уу} \text{ предмета} = \frac{\text{сумма баллов умений}}{3л} \cdot 100\%,$$

где 3л — суммарное число контролируемых на уроке умений.

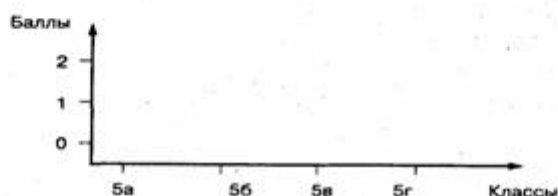
4. Вычислить средний КПД уровня сформированности ОУУН для класса:

$$K_{уу} \text{ класса} = \frac{K_{уу} \text{ рус. яз.} + K_{уу} \text{ истор.} + K_{уу} \text{ матем.} + \dots}{n},$$

где n — число предметов.

Примечание. Этот показатель используется для сопоставления уровня сформированности ОУУН в последующих ежегодных исследованиях.

5. Построить график уровня сформированности у учащихся учебно-организационных умений (по параллельным классам).



Микроисследование 2

АНКЕТА «КАК ВЫ ВЛАДЕЕТЕ УЧЕБНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ УМЕНИЯМИ?»

Ребята! Вам предлагается самим оценить уровень овладения вами учебно-организационными умениями. По каждому из перечисленных ниже умений постарайтесь определить: владеете (3), частично (2), не владеете (1).

Класс _____ Ф. И. учащегося _____

Умеете ли вы:

1. Составлять план ответа?
2. Озаглавливать отдельные абзацы параграфа?
3. Составлять тезисы прочитанного?
4. Кратко излагать текст двумя-тремя предложениями?
5. Составлять рецензии?
6. Вести конспект, готовить реферат?
7. Писать отзыв на прочитанную книгу, аннотацию к ней?
8. Написать заметку в газету, объявление?
9. Выписывать цитаты?
10. Записывать под диктовку?
11. Писать изложение?
12. Писать сочинение?
13. Написать автобиографию?
14. Составить (вести) протокол?
15. Вести разговор (беседу) на учебные и свободные темы?
16. Пересказывать по плану (сжато, выборочно) содержание учебных текстов, отрывков из художественных произведений, радио и телепередач, фрагментов кинофильмов?
17. Создавать связные по стилю, типу речи, композиции высказывания на основе сравнения фактов, явлений?

Спасибо за ответ!

Микроисследование 3

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С УЧИТЕЛЯМИ

1. Какими документами, материалами пользуетесь при формировании у учащихся ОУУН?
2. Как используете данный материал в своей работы при формировании ОУУН?
3. Что стимулирует вашу работу, что препятствует формированию ОУУН?

МЕТОДИКА ОБРАБОТКИ АНКЕТ

1. Уровни владения различными видами ОУУН оцениваются в баллах: владею — 3, частично — 2, не владею — 1.
2. Подсчитать число баллов для ученика. Результаты анкетирования занести в ведомости по следующей форме:

Класс _____ Число учащихся _____ Предмет _____

Предмет	Оценка в баллах за формируемые на данном уроке умения													Сумма баллов		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	17			

Примечание. Порядок умений соответствует изложенному в анкете (см. микроисследование 2).

3. Вычислить в процентах коэффициент уровня учебно-организационных умений каждого ученика:

$$K_{yy} = \frac{\text{сумма баллов}}{3n} \cdot 100\%,$$

где $3n$ — суммарное число контролируемых умений.

4. Вычислить средний коэффициент уровня сформированности учебно-организационных умений для класса:

$$K_{yy} \text{ класса} = \frac{K'_{yy} + K''_{yy} + \dots}{n},$$

где n — число учащихся.

Коэффициент используется для сопоставления уровня сформированности учебно-организационных умений в последующих ежегодных обследованиях.

3. Построить график уровня сформированное у учащихся учебно-организационных умений (по классам и параллелям).

РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОРРЕКЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЕЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОУУН. ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА

1. Провести заседание «круглого стола» по данной проблеме. Ответственный — зам. директора по учебной работе.

2. Рекомендовать учителям _____ темы

(Ф. и.о.)

самообразования по данной проблеме. Ответственный — зам. директора по научной работе.

3. Создать творческую группу учителей тренинга по формированию алгоритмов овладения ОУУН. Ответственный — методический совет.

4. Организовать взаимопроведение уроков. Ответственные — зав. кафедрами, руководители МО.

5. Организовать тренинговые кружки: для учащихся 1—4 классов — «Азбука организованности»; для учащихся 5—9 классов — «Сотвори сам себя»; для учащихся 10—11 классов — «НОТ школьника». Ответственный — зам. директора по учебной работе.

6. Возобновить проведение библиотечных уроков для учащихся с целью формирования алгоритмов ОУУН. Ответственные — библиотекарь, классные руководители.

7. Провести с родителями занятие-тренинг педагогического всеобуча «Как помочь ребенку учиться и воспитать самого себя». Ответственные — зам. директора по воспитательной работе, психолог, логопед, социальный педагог.

8. Провести повторный выборочный контроль в конце учебного года. Ответственный — зам. директора.

V. День ДРК по проблеме «Определение уровня воспитанности учащихся»

ЦЕЛЬ: выявить уровень воспитанности ученика в развивающейся школе.

ЗАДАЧА: определить состояние уровня воспитанности учащихся; оценить и выявить тенденции в развитии воспитательного процесса; наметить управленческие решения и составить программу регулирования и коррекции уровня воспитанности учащихся.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система УВП в школе (классе).

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: условия и факторы, обеспечивающие развитие личности в системе воспитания. ...

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА: постоянное диагностирование по параметрам развития личности создает возможность для своевременной коррекции деятельности по воспитанию личности.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: анкетирование, наблюдение, беседа и др.

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК:

1. Инструктаж участников дня ДРК по технологии анкетирования.

2. Составление каждым участником собственной программы проведения дня ДРК.

3. Определение сроков исследования и обработки материалов диагностики. Составление карт воспитанности учащихся.

4. Составление и принятие программы воспитания учащихся родителями, классными руководителями по выявленным тенденциям.

ИНСТРУКТАЖ

1. Воспитанность — это интегративный показатель сформированных отношений ученика (его позиции) к учебе, природе, обществу, людям и к себе.
2. Критерии оценок и показатели воспитанности учащихся называют качествами личности, которые надо выработать, чтобы достичь успеха. Они дифференцированы по возрастным периодам: 1—5, 6—9, 10—11 классы.
3. Оценка проводится по трехбалльной системе: 3 — да, 2 — не совсем, 1 — нет. По каждому качеству (критерию) выводится одна среднеарифметическая оценка. В результате каждый ученик имеет семь оценок. Оценка проводится два раза в год — в сентябре и в мае.
4. Как проводится оценка:
 - а) необходимо ознакомить учащихся с ценностными ориентациями и по каждой из них провести обсуждение на различных занятиях (классных часах, диспутах, устных журналах, «круглых столах»), чтобы учащиеся осознали смысл показателей;
 - б) применяя трехбалльную систему оценки, мы придаем ей несколько иной смысл: 3 — да, 2 — не совсем, 1 — нет;
 - в) по критерию «интеллектуальный уровень» выводится средняя оценка, по критерию «позиция» — итоговая оценка за каждый показатель. В результате получается 17 оценок. Всего же будет 18 оценок. Эти 18 оценок заносятся в карту ученика;
 - г) экспертная группа избирается самими учащимися, в нее входят 2—3 ученика и 2—3 учителя, наиболее уважаемые всеми;
 - д) оценка производится в конце учебного года. В результате у ученика появляется больше уверенности в том, что он имеет собственную позицию, основанную на духовных, нравственных и моральных ценностях, которые он воспринял.

Микроисследование 1

АНКЕТА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ 1—5 КЛАССОВ

Качество личности	Самоеценка	Оценка родителей	Оценка учителей и кл. рук.	Оценка товарищей по классу	Итоговая оценка
1. Любознательность: мне интересно учиться; всегда выполняю домашние задания; стремлюсь получать хорошие отметки; люблю читать; мне интересно находить ответы на непонятные вопросы. 2. Прилежание (отношение к учебе): стараюсь в учебе; внимателен; самостоятелен; помогаю другим и сам обращаюсь за помощью; занимаюсь регулярно без пропусков.					

1	2	3	4	5	6
<p>3. Трудлюбие: без труда не вынешь и рыбку из пруда; бережливость к результатам труда человека; самообслуживание; я делаю все аккуратно и красиво; я выполняю правила работы.</p> <p>4. Я и природа (отношение к природе): берегу землю; берегу растения; берегу животных; берегу природу.</p> <p>5. Я и школа: выполняю правила для учащихся; выполняю правила внутришкольной жизни; участвую в делах класса и школы; добр по отношению к другим людям.</p> <p>6. Прекрасное в моей жизни: аккуратен и опрятен; соблюдаю культуру поведения; ценю красоту в своих делах; вижу прекрасное в жизни.</p> <p>7. Я (отношение к себе): управляю собой, своим поведением; соблюдаю санитарно-гигиенические правила ухода за собой; забочусь о здоровье; умею правильно распределять время учебы и отдыха; у меня нет вредных привычек.</p>					

Микроисследование 2

АНКЕТА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ 6—9 КЛАССОВ

1	2	3	4	5	6
<p>Качество личности</p>					
<p>1. Эрудиция (начитанность, глубокие познания в какой-либо области науки): прочность и глубина знаний; культура речи; аргументированность суждений; сообразительность; использование дополнительных источников.</p>					

1	2	3	4	5	6
<p>2. Прилежание (отношение к учебе): старательность и добросовестность; регулярность и систематичность занятий; самостоятельность; внимательность; взаимопомощь.</p> <p>3. Трудолюбие (отношение к труду): организованность и сообразительность; бережливость; привычка к самообслуживанию; следование правилам безопасности в работе; эстетика труда.</p> <p>4. Я и природа: бережное отношение к земле, к растениям, к животным; стремление сохранять природу в повседневной жизнедеятельности и труде; помощь природе.</p> <p>5. Я и общество (отношение к общественным нормам и законам): выполнение правил для учащихся; выполнение правил внутреннего распорядка; следование нормам и правилам челове- ческого общежития; милосердие как противоположность жестокости; участие в жизни класса и школы.</p> <p>6. Эстетический вкус (отношение к прекрас- ному): аккуратность (опрятность); культурные привычки в жизни; внесение эстетики в повседневную жизнь; умение находить прекрасное в жизни; посещение культурных центров.</p> <p>7. Я (отношение к себе): управляю собой, своим поведением; умею организовать свое время; соблюдаю правила личной гигиены, забочусь о здоровье; у меня нет вредных привычек.</p>					

АНКЕТА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ 10—11 КЛАССОВ

Качество личности	Самостоятельная	Оценка родителей	Оценка учителей и кл. рук.	Оценка товарищей по классу	Итоговая оценка
<p>1. Интеллектуальный уровень: эрудиция; культура речи; логика мышления (индукция, дедукция, анализ, синтез, сравнение, аргументация); самостоятельность и творчество; использование дополнительных источников.</p> <p>2. Нравственная позиция как система ценностных ориентаций и поведения: понимание целостности и единства развития человека, общества и природы; осознание роли человека в преобразовании окружающей среды и деятельности по охране природы; потребность и умение отстаивать свои взгляды и убеждения; ответственное отношение к учению; трудолюбие; осознание прав и обязанностей человека в обществе; уважение государственных символов, традиций, бережное отношение к истории своего народа; потребность в служении отечеству и народу; готовность к сознательному выбору профессии; понимание духовно-нравственных ценностей в жизни человека как формы общественного сознания и бытия; понимание сознательной дисциплины как нормы духовно-нравственных отношений, самоконтроль и саморегуляция поведения; понимание взаимосвязи внутренней и внешней культуры человека; осознание активной роли личности в становлении характера и чувства собственного достоинства; неприятие безнравственного поведения; внесение эстетики в жизнедеятельность; сознательное отношение к укреплению своего здоровья; отрицательное отношение к вредным привычкам.</p>					

АЛГОРИТМ ОБРАБОТКИ МАТЕРИАЛОВ

Составить таблицу обобщенной информации по вопросу «Уровень воспитанности учащихся в школе, в классе». В таблицу вносятся средние баллы по каждому показателю.

АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ:

1. Оценить каждый показатель.
2. Вычислить средний показатель по блоку (суммировать баллы по данному показателю и разделить на число учащихся).
3. По полученным средним показателям построить график. *Примечание.* На графике разными цветами отмечаются оценки учащихся, родителей, учителей.
4. Определить систему мер по регулированию и коррекции.

ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ МИНИ-ПРОГРАММ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ И КОРРЕКЦИИ

Цель	Средство достижения цели
В работе с учащимися: выработать культурные привычки в жизни.	Тренинг «Уметь видеть прекрасное рядом».
В работе с учителями: повысить педагогическое мастерство учителей по проблеме формирования эстетического вкуса у учащихся через систему психолого-педагогических тренингов.	Тренинг «Педагогические ситуации из жизни класса». Семинар «Методика анализа воспитанности детей».
В работе с родителями: научить родителей формировать эстетический вкус у детей при посещении культурных центров, разрешать различные педагогические ситуации.	Посещение культурных центров; практикумы с родителями по разрешению различных педагогических ситуаций.

VI. День ДРК по проблеме «Нормализация учебной нагрузки ученика»

ЦЕЛЬ: выявить уровень учебной нагрузки для ученика. **ЗАДАЧИ:**

1. Определить уровень учебной нагрузки учащихся класса (школы).
2. Оценить оптимальность учебной нагрузки учащихся; выявить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на нормализацию учебной нагрузки ученика.
3. Принять (наметить) управленческие решения по регулированию и коррекции учебной нагрузки учащихся.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система УВП класса (школы).

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: объем (дозировка) учебной нагрузки ученика на уроке.

МЕТОДЫ: анкетирование, хронометраж и др.

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА: если учебная нагрузка учащихся соответствует реальному уровню развития личности в УВП, то это приведет к сохранению здоровья учащихся, ликвидации их перегрузок, стабильным результатам обучения.

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК:

1. Комплектование рабочей группы.
2. Инструктаж участников.
3. Составление каждым участником личной мини-программы.
4. Определение сроков проведения и обработки материалов.
5. Анализ и выявление тенденций, составление схем, таблиц, диаграмм и др.
6. Принятие программы управленческих решений по регулированию и коррекции работы для нормализации учебной нагрузки учащихся с целью оперативного регулирования проблем, стоящих перед школой.

Микроисследование 1

АНКЕТА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ

Ребята! Вам предлагается ответить на вопросы анкеты с целью изучения вашей учебной нагрузки. Ответы выражайте следующими оценками:

3 — да; 2 — не совсем; 1 — нет.

1. Нравится ли тебе учиться в нашей школе? _____
2. Легко ли тебе дается учение? _____
3. Устаешь ли ты после дня занятий в школе? _____
4. Испытываешь ли ты усталость в конце учебной недели? _____
5. Устраивает ли тебя режим:
6-дневной учебной недели? _____
5-дневной учебной недели? _____
6. Устаешь ли ты после выполнения домашних заданий? _____
7. Считаешь ли ты, что в качестве домашних заданий имеют место трудоемкие, но малоэффективные виды работ? _____

8. Учитывают ли учителя особенности профильной направленности обучения:
а) при отборе содержания учебного материала на уроке? _____

- б) при дозировке домашних заданий? _____
9. Имеешь ли ты достаточное количество времени для занятий по интересам (чтение, секции, кружки и т. д.)? _____
10. Реагируют ли учителя на твои замечания и предложения по вопросам учебной нагрузки? _____
11. Успеваешь ли ты отдохнуть в течение перемены? _____
12. Считаешь ли ты, что объем домашних заданий завышен по следующим предметам:
- а) русский язык _____ е) химия _____
- б) литература _____ ж) история _____
- в) алгебра _____ з) география _____
- г) геометрия _____ и) биология _____
- д) физика _____ к) иностр. язык _____
13. Насколько ты удовлетворен расписанием по дням недели?
- а) понедельник _____ г) четверг _____
- б), вторник _____ д) пятница _____
- в) среда _____ е) суббота _____
14. Сколько времени ты тратишь на подготовку домашних заданий?
- до 1 часа _____ до 3 часов _____
- до 2 часов _____ более 3 часов _____

Микроисследование 2

АНКЕТА ДЛЯ УЧИТЕЛЕЙ

Уважаемые коллеги! С целью нормализации учебной нагрузки учащихся просим вас ответить на следующие вопросы, выразив ваше отношение оценками:

3 — да; 2 — не совсем; 1 — нет.

1. Удовлетворены ли вы работой в школе:

а) режимом работы школы? _____

б) вашим расписанием? _____

в) вашей педагогической нагрузкой? _____

2. Считаете ли вы, что учащимся легко учиться в школе? _____

3. Устают ли ваши ученики после дня учебных занятий? _____

4. Считаете ли вы, что ученики испытывают переутомление к концу недели из-за перегрузок по вашему предмету?

5. Удовлетворяет ли вас режим:

6-дневной учебной недели? _____

5-дневной учебной недели? _____

6. Считаете ли вы, что объем домашних заданий по вашему предмету соответствует норме? _____

7. Задаете ли вы учащимся на дом трудоемкие, но малоэффективные задания? _____

8. Учитываете ли вы особенности обучения детей в разнопрофильных классах:

а) при отборе содержания учебного материала на уроке? _____

б) при дозировке домашних заданий? _____

9. Считаете ли вы, что у учащихся достаточно времени для занятий по интересам? _____

10. Реагируете ли вы на замечания по вопросам учебной нагрузки:

а) коллег _____

б) родителей _____

в) учеников ? _____

11. Считаете ли вы, что продолжительность перемены достаточна для отдыха учащихся? _____

Микроисследование 3

АНКЕТА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

Уважаемые родители! С целью изучения объема учебной нагрузки вашего ребенка просим выразить ваше отношение в оценках:

3 — да; 2 — не совсем; 1 — нет.

1. Удовлетворены ли вы организацией УВП в школе? _____
2. Считаете ли вы, что вашему ребенку легко учиться в школе? _____
3. Устает ли ваш ребенок после дня учебных занятий в школе? _____
4. Наблюдаете ли вы переутомление у вашего ребенка к концу учебной недели? _____
5. Удовлетворяет ли вас режим работы школы:
6-дневной учебной недели? _____
5-дневной учебной недели? _____
6. Считаете ли вы, что объем домашних заданий оптимален для вашего ребенка? _____
7. Считаете ли вы, что в качестве домашних заданий имеет место выполнение трудоемких, но малоэффективных видов работ? _____
8. Замечаете ли вы регулировку учителями-предметниками домашних заданий с учетом профильности обучения?
9. Имеет ли ваш ребенок достаточно времени для занятий по интересам? _____
10. Реагируют ли учителя на ваши замечания и предложения по вопросам учебной нагрузки? _____
11. Есть ли жалобы у вашего ребенка на нехватку времени для отдыха и подготовки к следующему уроку в течение перемены? _____

МЕТОДИКА ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТ

1. Анкетируемый дает ответы на вопросы анкеты по трехбалльной системе: да — 3; не совсем — 2; нет — 1.
2. Вычисляется средний балл по вопросам анкеты (суммировать баллы по каждому вопросу и разделить на количество участников по полученным данным).
3. Строится график и выявляются тенденции.
4. Далее строится диаграмма состояния учебной нагрузки учащихся по конкретным учебным предметам.

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА НОРМАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ УЧАЩИХСЯ

Смысл управленческого решения будет состоять в регулировании и коррекции выявленных тенденций. Например: выявлена перегрузка учащихся домашними заданиями по предметам математического цикла и выделена группа учителей, которые не соблюдают допустимую дозировку домашних заданий. Соответственно определяются меры по ликвидации недостатков и ответственные лица. Организуются занятия-тренинги по нормам дозировки домашних заданий с учителями, планируется контроль за выполнением рекомендаций.

VII. День ДРК по проблеме «Дозировка домашних заданий»

ЦЕЛЬ: выявить состояние и уровень дозирования домашних заданий в 7 классе.

ЗАДАЧИ:

1. Определить состояние дозирования домашних заданий.
2. Оценить и выявить тенденции дозирования домашних заданий.
3. Наметить управленческие решения по регулированию и коррекции объема домашних заданий.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система УВП.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: условия и факторы, определяющие дозирование домашних заданий.

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА: Если будут созданы оптимальные условия, а именно: высокая эффективность урока; организация работы по учебным пособиям, соответствующим зоне ближайшего развития ученика; оптимальный объем домашних заданий с учетом индивидуальных особенностей и медицинских показателей; оптимальное расписание в режиме дня, — то это будет способствовать сохранению здоровья, повышению уровня обучаемости учащихся.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: наблюдение уроков учителей, хронометраж, собеседование с учителями (после посещения уроков)

Микроисследование 1

ПРОГРАММА НАБЛЮДЕНИЙ

1. Соответствует ли домашнее задание ТДЦ урока: полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствует — 1 балл.
2. Насколько реализуется ТДЦ урока: полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не реализуется — 1 балл.
3. Количество учащихся, активно работающих на уроке: весь класс — 3 балла; большая часть — 2 балла; менее половины класса — 1 балл.
4. Соответствует ли содержание домашнего задания содержанию урока: полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствует — 1 балл.
5. Соответствуют ли объем и сложность домашних заданий уровню обученности и обучаемости: полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствуют — 1 балл.
6. Продолжительность информации о домашних заданиях, включая инструктаж по выполнению и запись в дневнике:
3 мин — 3 балла;
2 мин — 2 балла;
1 мин — 1 балл.
7. Наличие записи о домашних заданиях в дневниках: у всех учащихся — 3 балла; более чем у половины класса — 2 балла; менее чем у половины класса — 1 балл.

Микроисследование 2

ПРОГРАММА СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Сколько минут тратит ученик на подбор литературы для выполнения домашних заданий?
2. Сколько минут тратит ученик :
на изучение теоретических положений?
на их осмысление (пересказ, ответы на вопросы...)?
на практическое применение теоретических знаний (решение задач, выполнение упражнений, работа с контурными картами...)?
Показателем оценки является затрачиваемое итоговое время: менее 20, 20—25, 25—35, 35—40, более 40 мин.

Микроисследование 3

АНКЕТИРОВАНИЕ УЧАЩИХСЯ И ХРОНОМЕТРАЖ

1. Сколько времени вы затрачиваете на выполнение домашних заданий?
2 — 2 ч 30 мин;
1 — 2 ч;
2 ч 30 мин — 3 ч;
менее 1 ч;
более 3 ч.
2. Сколько времени вы затрачиваете на выполнение домашних заданий по отдельным предметам?
25—35 мин;
20—25 мин;
35—40 мин;

менее 20 мин;

более 40 мин.

3. С каким настроением вы приступаете к выполнению домашних заданий?

с большим желанием и интересом — 3 балла;

без желания, но с чувством долга — 2 балла;

без интереса и желания — 1 балл.

4. Выполняете домашние задания:

самостоятельно — 3 балла;

с помощью... — 2 балла;

не выполняю — 0 баллов.

5. Выполняете домашние задания:

через 2 ч после окончания занятий в школе — 3 балла;

через 3—4 ч — 2 балла;

в вечернее время — 1 балл.

6. Получаете индивидуальные домашние задания:

всегда — 3 балла;

иногда — 2 балла;

никогда — 1 балл.

7. Домашние задания по объему и сложности соответствуют уровню ваших способностей и возможностей:

полностью — 3 балла;

частично — 2 балла;

не соответствуют — 1 балл.

8. Устаете ли от выполнения домашних заданий?

нет — 3 балла;

иногда — 2 балла;

да — 1 балл.

Микроисследование 4

АНКЕТИРОВАНИЕ РОДИТЕЛЕЙ

1. Как ваш ребенок выполняет домашние задания?

самостоятельно — 3 балла;

с помощью... — 2 балла;

не выполняет — 1 балл.

2. Домашние задания способствует развитию вашего ребенка:

всегда — 3 балла;

иногда — 2 балла;

нет — 1 балл.

3. Сколько времени затрачивает ваш ребенок на выполнение домашних заданий?

2—2 ч 30 мин;

1—2 ч;

2 ч 30 мин — 3 ч;

менее 1 ч;

более 3 ч.

4. Соответствует ли режим работы школы уровню физического здоровья вашего ребенка?

да — 3 балла;

частично — 2 балла;

нет — 1 балл.

5. Соответствует ли расписание учебных занятий уровню физического здоровья вашего ребенка?

да — 3 балла;

частично — 2 балла;

нет — 1 балл.

Микроисследование 5

ТЕСТИРОВАНИЕ УЧАЩИХСЯ

Проводится с целью определения качественных показателей домашней работы учащихся: уровень понимания материала; уровень готовности к активной познавательной деятельности. Тестирование (трехуровневое) проводится в начале урока по каждому предмету в течение 8—10 мин.

ПАРАМЕТРЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

1. Различение объекта по несущественным признакам.
2. Запоминание главного, существенного.
3. Понимание: умение устанавливать причинно-следственные связи.
4. Наличие практических умений.
5. Способность осуществлять перенос полученных знаний. Выбор уровня тестирования является добровольным.

В случае затруднения при выполнении более сложного задания необходимо перейти на аналогичное задание более низкого уровня.

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК:

1. Информирование учителей, работающих в седьмых классах, о проведении дня ДРК — за неделю.
2. Инструктаж психолога, классных руководителей — за неделю.
3. Инструктаж руководителей МО, ведущих специалистов — за неделю.
4. Обсуждение и утверждение программ исследований психолога, руководителей МО, ведущих специалистов, классных руководителей — за два дня на различных уровнях школьного управления в зависимости от целей (педсовет, педконсилиум, методсовет, совещание при директоре и др.).
5. Инструктаж учеников — за один день до дня ДРК.

СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК: наблюдение уроков и собеседование с педагогами, работающими в седьмых классах (в течение недели); анкетирование родителей (за два дня до дня ДРК); хронометраж, проведенный учащимися (за один день до дня ДРК); анкетирование учащихся (в день ДРК); тестирование учащихся (в день ДРК); обработка результатов (в день ДРК); принятие управленческого решения (в день ДРК).

АНАЛИЗ МАТЕРИАЛОВ И ВЫЯВЛЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ

1. НАБЛЮДЕНИЕ УРОКОВ. Необходимо представить обобщенные результаты по следующим параметрам: соответствие содержания домашнего задания ТДЦ (в %) — полное, частичное, несоответствие; соответствие содержания домашнего задания содержанию урока (в %) — полное, частичное, несоответствие; соответствие объема и сложности домашнего задания уровню обученности и обучаемости (ЗБР); эффективность работы учителя на уроке по проблеме «Дозирование домашнего задания». При этом оптимальный уровень — 85% и выше; допустимый уровень — от 65 до 84%; критический — от 45 до 64%.

2. СОБЕСЕДОВАНИЕ С УЧИТЕЛЯМИ. Необходимо представить обобщенные результаты затрат времени учеников на выполнение домашних заданий по следующим параметрам (в %): оптимальное состояние — 3 балла; допустимое состояние — 2 балла; критическое состояние — 1 балл.

3. АНАЛИЗ АНКЕТ УЧАЩИХСЯ. Необходимо представить обобщенные результаты по следующим параметрам (в %).

Затраты времени в целом (замеры учеников): оптимальное состояние (2—2 ч 30 мин), допустимое состояние (1—2 или 2 ч 30 мин — 3 ч), критическое состояние (менее 1 и более 3 ч).

Затраты времени по отдельным предметам (в %): оптимальное состояние (23—27%), допустимое состояние (18—22 или 28—32%), критическое состояние (менее 18% и более 32%).

Эмоциональное состояние учащихся при выполнении домашних заданий (в %): наличие желания, интереса, отсутствие одного фактора, отсутствие интереса и желания.

Самостоятельность выполнения домашних заданий (в %): полная самостоятельность, частичная, отсутствие самостоятельности.

Соблюдение режима дня (в %): оптимальное — 3 балла, допустимое — 2 балла, критическое — 1 балл.

Соответствие содержания домашних заданий уровню обученности (в %).

Состояние здоровья после выполнения домашних заданий: удовлетворительное — 3 балла, иногда неудовлетворительное — 2 балла, неудовлетворительное — 1 балл.

4. АНАЛИЗ АНКЕТ РОДИТЕЛЕЙ. Необходимо представить обобщенные результаты по следующим параметрам.

Самостоятельность выполнения домашних заданий: полная — 3 балла, частичная — 2 балла, отсутствие — 1 балл.

Соответствие объема домашних заданий затратам времени: оптимальное (2 — 2 ч 30 мин), допустимое (1—2 или 2 ч 30 мин — 3 ч), критическое (менее 1 ч и более 3 ч).

Соответствие режима работы школы данному классу: полное — 3 балла, частичное — 2 балла, несоответствие — 1 балл.

Соответствие расписания уроков данному классу: полное, частичное, несоответствие.

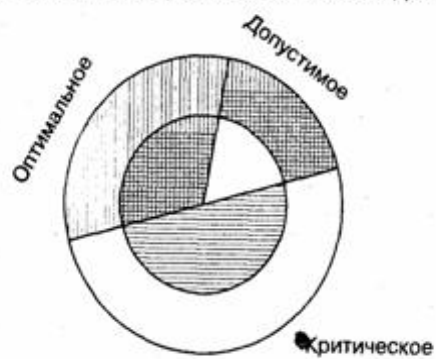
5. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ УЧАЩИХСЯ. Необходимо представить таблицу-характеристику уровней обученности класса со следующими параметрами: уровни дифференциации, уровни обученности.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММ ПО ПРОБЛЕМЕ «ДОЗИРОВАНИЕ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ»

Управленческое решение должно быть направлено на развитие положительных тенденций и устранение препятствий. Затем должна быть составлена программа, регулирующая процессы дозирования домашних заданий и корректирующая действия педагогов и участников исследований.

Примечание. Исследования могут быть проведены в классах с 1 по 11. При этом следует учитывать следующие нормы продолжительности подготовки домашних заданий: в 1 классе — не более 1 ч; во 2 — до 1 ч 30 мин; в 3—5 — до 2 ч; в 6—7 — до 2 ч 30 мин; в 8 — до 3 ч; в 9—11 классах — не более 4 ч.

Примеры обработки материалов по итогам дня ДРК



Самостоятельность выполнения: внутренний круг — мнения учащихся; внешний круг — мнения родителей



Результаты работы (уровень обученности), %

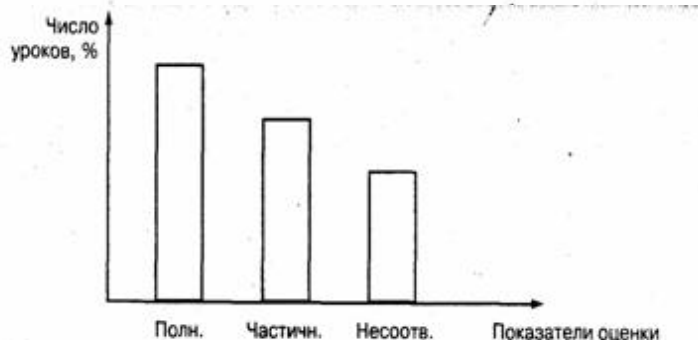
Уровень обученности	Различение	Запоминание	Понимание	Умение применить на практике	Перенос в новую ситуацию
Репродуктивный	40	35	44	10	—
Конструктивный	50	61	47	25	3
Творческий	10	4	9	5	2



Эмоциональное состояние учащихся при выполнении домашних заданий



Соблюдение режима дня (состояние)



Дозирование объема домашних заданий в соответствии с возрастными особенностями

VIII. День ДРК по проблеме «Создание комфортных условий в школе»

ЦЕЛЬ: выявить состояние и уровень комфортности ученика и учителя в развивающейся школе.

ЗАДАЧИ:

1. Определить состояние комфортности ученика в школе.
2. Выявить положительные и отрицательные тенденции в создании комфортной среды.
3. Наметить управленческие решения по повышению уровня комфортности учителя и ученика в школе.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: система УВП.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: условия и факторы, стимулирующие создание комфортности и препятствующие этому.

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА: если в школе будут соблюдены следующие условия: санитарно-гигиенический режим, педагогически оправданная нагрузка учителей и учащихся, учебный процесс проводится в условиях кабинетной системы, в хорошо оборудованных кабинетах, соблюдается эстетика оформления, создан положительный микроклимат, - то это приведет к созданию комфортных условий для всех участников.

МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ: анкетирование;

ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ДРК:

1. Комплектование рабочей группы и инструктаж участников.
2. Составление участниками программы микроисследований.
3. Определение сроков проведения и уровня выхода информации.
4. Анализ материалов, выявление тенденций.
5. Обработка результатов диагностики (составление схем, диаграмм, таблиц).
6. Принятие управленческих решений, программ по регулированию и коррекции выявленных тенденций (тренинг, семинары, деловые игры, практические занятия).

Примечание. В зависимости от целей и объема диагностики обсуждения результатов дня могут быть проведены на педсовете, заседании кафедры, методсовете и т. д.

ПРОГРАММА ДИАГНОСТИКИ КОМФОРТНОСТИ УЧЕНИКА И УЧИТЕЛЯ В ШКОЛЕ

1. Провести анкетирование и проанализировать его.
2. Исходные данные отразить в графиках, диаграммах, таблицах.
3. Определить упущенные вопросы по данной проблеме, выявить тенденции.
4. Наметить план по регулированию существующего положения.
5. Определить участников для работы по коррекции недостатков.

Микроисследование 1

АНКЕТА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ И УЧИТЕЛЕЙ

1. Созданы ли благоприятные условия для работы в школе учителя:
 - а) оборудован ли кабинет;
 - б) удовлетворяет ли вас эстетика оформления кабинета;
 - в) соблюдаются ли санитарно-гигиенические нормы в кабинете (оборудование, освещение, отопление, воздушный режим, проветривание).
2. Удовлетворяет ли вас кабинетная система?
3. Требовательны ли вы к своему внешнему виду?
4. Устраивает ли вас микроклимат в коллективе?
5. Есть ли взаимопонимание с учащимися (учителями)?
6. Благоприятствует ли атмосфера урока развитию творческих способностей учащихся?
7. Влияет ли мнение друзей на ваше Отношение к школе?
8. Создается ли в семье положительное отношение к работе педагогического коллектива (к школе)?
9. Способствует ли проведение разнообразных видов внеклассной и внешкольной работы вашему желанию остаться в школе?
10. Влияет ли стимулирование (материальное, моральное) на ваш ученический потенциал?
11. Влияют ли руководители школы (директор, завуч) на ваше настроение?

Система оценок по параметрам анкеты:

- оптимальный уровень — 3 балла;
- допустимый уровень — 2 балла;
- критический уровень — 1 балл.

Далее составляется диаграмма уровня комфортности ученика (учителя) в школе. По результатам анализа принимаются управленческие решения для коррекции выявленных проблем:

1. Проанализировать условия работы членов педагогического коллектива и откорректировать их.
2. Проанализировать расписание и составить информацию о занятости кабинетов.

3. Определить требования к внешнему виду учащихся.
4. Провести переоборудование раздевалок, учительской в целях создания комфортной обстановки.
5. Проработать вопрос о разнообразии меню.
6. Психологу школы выявить причины отрицательного влияния микроклимата в коллективе на создание комфортной среды в школе.
7. Социальному педагогу и психологу провести собеседование, анкетирование, тренинги с учащимися для оказания помощи по взаимодействию семьи и школы.
8. Медицинскому персоналу школы проанализировать состояние санитарно-гигиенического режима школы и выработать предложения администрации для устранения недостатков.

Обобщенный материал дня ДРК обсуждается на педагогическом консилиуме, метод объединениях или педсовете. Важным этапом является принятие управленческих решений по регулированию и коррекции деятельности отдельных учителей в УВП.

Целостный процесс управления в любой подсистеме школы состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих функциональных стадий: мотивационно-целевой, информационно-аналитической, планово-прогностической, организационно-исполнительской, контрольно-диагностической, регулятивно-коррекционной. Интенсификация и оптимизация выделенных функциональных стадий, направленных на определенный результат, возможна и необходима с учетом личностно-ориентированного подхода к деятельности каждого участника учебно-воспитательного процесса развивающейся школы.

§3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ШКОЛЕ

Педагогические инновации и организация их реализации

Слово инновация (от лат. in — в и novus — новое) в переводе означает «обновление, новинка, изменение». Инновация — это содержание и организация нового, тогда как нововведение — это только организации нового. Под новшеством понимают явление, несущее в себе сущность способа, методики, технологии организации и содержания нового, тогда как **инновационный процесс отражает в себе формирование и развитие содержания и организации нового.**

Как известно, любая школа проходит три этапа обновления: становление (при создании новой школы и нового коллектива); функционирование (учебно-воспитательный процесс организован на основе традиционных стабильных программ, педагогических технологий, учебников); развитие (прежнее содержание образования, педагогические технологии обучения и воспитания приходят в противоречие с новыми целями, условиями школы, потребностями личности ученика и общества).

Развивающаяся школа, работающая в поисковом режиме, значительно отличается от тех школ, целью которых является стабильное традиционное поддержание раз и навсегда заведенного порядка функционирования. Эти признаки отличия накладывают определенный отпечаток на целостную систему школьного управления. Педагогические технологии, дающие положительные результаты при обычном режиме работы учебного заведения, не позволяют достичь новых желаемых целей при работе в инновационном режиме.

Объектом управления в школе является учебно-воспитательный процесс. В развивающейся школе предметом управления становятся его цели, содержание, методы и формы.

В современный период развития отечественной школы инновационные изыскания идут по следующим направлениям: формирование нового содержания образования; разработка и реализация новых педагогических технологий, методик, систем развития детей и подростков; создание новых видов учебных заведений (гимназия, лицей, колледж и др.).

Объектом практически любого инновационного процесса становятся дети. Задача исследователей и руководителей школ свести отклонения от прогнозируемого результата до минимума. Поэтому **каждый инновационный процесс в школе подлежит управлению.**

Инновации, новшества и нововведения в цикле своего развития имеют определенные жизненные стадии: зарождение идеи, целеполагание, разработка идеи нового, реализация нового, распространение и рутинизация (отмирание). Жизненные стадии инноваций тесно связаны со стадиями развития коллектива, осваивающего новое.

В условиях инновационного режима идет активный процесс личностного самоопределения как учащихся, так и педагогов. Это отражается на характере взаимоотношений людей. Коллектив, вступающий в инновационный процесс, проходит, как правило, несколько стадий своего развития: робость — кликушество — стабилизация — сотрудничество — зрелый коллектив. Последние две стадии — стадии высокого осознания коллективом инновационного процесса. Они характеризуются прохождением каждой личностью всех этапов рефлексии. Развитие коллектива от стадии робости к стадии зрелого коллектива зависит от скорости смены инновационных циклов.

Первая задача руководителя при управлении инновационным процессом — определение отношения к инновации, сбор альтернативных мнений о ней. Процесс рождения и освоения новшеств всегда характеризуется наличием непростой системы отношений к нему.

По выборочным статистическим данным, на стадиях зарождения идеи нового и целеполагания члены коллектива школы по степени мотивации к инновации разделяются

примерно следующим образом: I группа — лидеры (1—3%); II группа — позитивисты (50—60%); III группа — нейтралы (30%); IV группа — негативисты (10—20%).

Люди, слабо мотивированные на освоение и внедрение новшества, могут оказывать ему сопротивление в разной форме. Практика показывает, что позитивные результаты меняют отношение людей к новшеству. Кроме того, установка на нововведение зависит от индивидуальных особенностей личности: типа нервной деятельности, степени рефлексии, тревожности, креативности, компетентности, самооценки и др.

Задача управляющего процессом — перевести людей из III и IV групп в зону повышенной мотивации. Поэтому **гласность и инструктаж при нововведении занимают** ведущее место, чтобы не было никакой недоговоренности, **чтобы каждый человек понимал свою миссию**. А если человек осознает свою миссию, начинаются самоопределение, самовыражение, самореализация, изменяется его стереотип, происходит саморазвитие. Управленческое консультирование выступает как главенствующее. Оно несет в себе целеполагание, анализ, планомерные шаги, педагогические технологии, организацию нового, экспертный контроль, т. е. все элементы управления. При этом следует добиваться, чтобы самоконтроль и самокоррекция занимали больше места, чем регулирование со стороны. Управляя инновационным процессом, можно управлять развитием коллектива.

Любой инновационный процесс носит вероятностный характер, и не все его последствия могут быть спрогнозированы. Уйти от многих ошибок и упущений еще на уровне проекта или модели поможет составление аналитического обоснования и программы инновационного апробирования. Эту программу составляет экспериментатор. Ее необходимо подвергнуть экспертному анализу. В рецензии на нововведения должны быть освещены как минимум следующие позиции: целостность содержания программы; структурные взаимосвязи ее частей или блоков, их последовательность, логичность, конструктивность; ошибки, недостатки, недочеты; обоснованные предложения и дополнения к программе; экспертное заключение (рекомендуется к реализации или необходима доработка по отмеченным замечаниям).

После того как определена программа инновационной деятельности школы и спрогнозированы ключевые результаты, руководители школы совместно с инициативной группой приступают к разработке комплексно-целевой программы, которая состоит из этапов организации и реализации инновации (см. табл. 10 и 11).

Цели и задачи программной деятельности коллектива строятся на основе тщательного анализа текущей обстановки в школе, с одной стороны, и из прогнозов ее развития — с другой.

Отобранные цели и задачи в комплексно-целевой программе должны быть согласованы во всех звеньях, одобрены большинством коллектива, реалистичны, адаптированы к новым условиям, должны повышать уровень мотивации и стимулирования, обеспечивать контроль.

Таблица 10. Комплексно-целевая программа «Управление инновационными процессами в школе (этап организации нововведения)»

ЦЕЛЬ: выявить и создать условия для формирования и развития инновационных процессов в школе; разработать модель и технологию системы работы школы в условиях нововведения.

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
<p>1. Организация работы с кадрами</p> <p>1.1. Совещания при директоре ЦЕЛЬ: разработка стратегии и тактики внедрения инноваций</p> <p>1.2. Педсовет ЦЕЛЬ: принятие решения об организации эксперимента в целом, мотивация членов педколлектива на создание условий для развития нововведений</p> <p>1.3. Производственное совещание</p>	<p>Информирование о программе эксперимента. Формирование группы информационного обеспечения и анализа хода реализации программы ЗАДАЧА: ознакомление с программой и ее обсуждение</p>	<p>Обсуждение модели эксперимента с участием по каждому разделу (звену) конкретных исполнителей ЗАДАЧА: ознакомление со структурно-функциональной моделью эксперимента</p> <p>Производственное собрание. Распределение функциональных обязанностей между членами коллектива по реализации программы (модели) эксперимента ЗАДАЧА: утверждение функциональных обязанностей участников эксперимента</p>	<p>Определение степени готовности положения, учебного плана, программ, пособий и т. д. ЗАДАЧА: выявить объем пакета документов для вхождения в эксперимент</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
<p>1.4. Методсовет, заседания объединений, творческих групп. ЦЕЛЬ: овладеть методологией, теорией и практикой введения инноваций</p> <p>1.5. Работа по самообразованию</p> <p>2. Организация работы с учениками ЦЕЛЬ: ознакомить учащихся с содержанием эксперимента; сформировать положительное отношение к участию в нем</p> <p>3. Работа с родителями ЦЕЛЬ: ознакомить с целями и содержанием эксперимента, привлечь родительскую общественность к совместной работе по его организации и проведению</p>	<p>Семинар-практикум по изучению документов эксперимента</p> <p>Изучение научно-педагогической литературы по нововведению Изучение передового педагогического опыта по проблеме эксперимента Изучение опыта коллег по проблеме эксперимента ЗАДАЧА: разработать методологическую основу эксперимента для создания учебных комплексов, обеспечивающих эксперимент</p>	<p>Лекция: теоретические основы ЗАДАЧА: познакомить учителей с методологией, теорией и практикой</p>	<p>Обсуждение теоретических основ планов, программ, пособий ЗАДАЧА: сформировать целостное представление о взаимосвязи учебных планов, программ и пособий для реализации в эксперименте</p> <p>Сообщение на классных часах о содержании и значимости эксперимента, участие в работе педсовета ЗАДАЧА: сформировать представление об эксперименте</p> <p>Сообщение на родительских собраниях о содержании и значимости эксперимента, участие в работе педсовета ЗАДАЧА: сформировать представление о значимости эксперимента</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
<p>4. Совет школы ЦЕЛЬ: принять постановление о начале эксперимента. Утвердить положения о нормативных документах</p> <p>5. Связь с базовыми учреждениями и организациями (спонсорами) ЦЕЛЬ: помочь в организации эксперимента, разработке прогнозов и планов, укреплении материальной и финансовой базы и др.</p> <p>6. Контроль, анализ и регулирование ЦЕЛЬ: сбор информации и первичный анализ хода реализации программы эксперимента</p> <p>7. Информационное обеспечение ЦЕЛЬ: сбор информации для управления процессом внедрения нововведений</p>	<p>Корректировка плана эксперимента; доработка проектов документов</p> <p>Обсуждение плана эксперимента, положения об эксперименте и т. д. ЗАДАЧА: ознакомить коллектив школы с документами по теме эксперимента</p>	<p>Корректировка функциональных обязанностей по реализации модели (проекта) содержания эксперимента</p> <p>Моделирование эксперимента ЗАДАЧА: сформировать структурно-функциональную модель эксперимента</p>	<p>Заключение (проекта) договора о совместном участии в проведении эксперимента. ЗАДАЧА: создать условия для проведения эксперимента, повысить ответственность участников эксперимента за конечные результаты</p> <p>Организация индивидуальной работы со всеми участниками педагогического процесса ЗАДАЧА: углубить представление о значимости эксперимента</p> <p>Информирование об объеме и степени готовности пакета документов</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Декабрь	Январь	Февраль
<p>1. Организация работы с кадрами</p> <p>1.1. Совещания при директоре ЦЕЛЬ: разработка стратегии и тактики внедрения инноваций</p> <p>1.2. Педсовет ЦЕЛЬ: принятие решения об организации эксперимента в целом, мотивация членов педколлектива на создание условий для развития нововведений</p> <p>1.3. Производственное совещание</p>	<p>Обсуждение пакета документов ЗАДАЧА: подготовить проект доклада и решения о начале эксперимента</p>	<p>Обсуждение экспериментальной работы ЦЕЛЬ: разработать тактику и стратегию внедрения нововведения</p>	<p>Предварительная расстановка кадров ЗАДАЧА: провести предварительную расстановку кадров с учетом их функциональных обязанностей в проведении эксперимента, выявить кадровые проблемы</p> <p>Практикум (деловая игра) «Новые формы организации учебно-воспитательного процесса» ЗАДАЧА: освоение новых форм и методов проведения учебных занятий и досуга</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Декабрь	Январь	Февраль
<p>1.4. Методсовет, заседания объединений, творческих групп. ЦЕЛЬ: овладеть методологией, теорией и практикой внедрения инноваций</p> <p>1.5. Работа по самообразованию</p> <p>2. Организация работы с учениками ЦЕЛЬ: ознакомить учащихся с содержанием эксперимента; сформировать положительное отношение к участию в нем</p> <p>3. Работа с родителями ЦЕЛЬ: ознакомить с целями и содержанием эксперимента, привлечь родительскую общественность к совместной работе по его организации и проведению</p>	<p>Обсуждение учебных программ, планов, пособий ЗАДАЧА: сформировать целостное представление о взаимосвязи учебных планов, программ и пособий, определить пути их реализации в эксперименте. Оптимизировать сроки прохождения программ</p> <p>Анкетирование об отношении к эксперименту ЗАДАЧА: выявить отношение к проведению эксперимента</p>	<p>Изучение научно-педагогической литературы, передового педагогического опыта коллег по проблеме эксперимента ЗАДАЧА: обобщить полученные знания по проблеме эксперимента (обмен полученной информацией, выпуск информационного бюллетеня «Это интересно»), внедрить отдельные элементы в практику работы отдельных учителей</p>	<p>Сообщение на классных часах о начале экспериментальной работы ЗАДАЧА: ознакомить учащихся с этапами вхождения в эксперимент</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Декабрь	Январь	Февраль
<p>4. Совет школы ЦЕЛЬ: принять постановление о начале эксперимента. Утвердить положения о нормативных документах</p> <p>5. Связь с базовыми учреждениями и организациями (спонсорами) ЦЕЛЬ: помочь в организации эксперимента, разработке прогнозов и планов, укреплении материальной и финансовой базы и др.</p> <p>6. Контроль, анализ и регулирование ЦЕЛЬ: сбор информации и первичный анализ хода реализации программы эксперимента</p> <p>7. Информационное обеспечение ЦЕЛЬ: формирование необходимой и достаточной информации для управления процессом внедрения нововведений</p>	<p>Составление смет расходов по эксперименту на следующий год</p> <p>Коллективная и индивидуальная работа по организации эксперимента ЗАДАЧА: анализ данных анкет</p> <p>Составление проектов пакета документов</p>	<p>Доклад директора о готовности к эксперименту и заключение комиссий совета о готовности ЗАДАЧА: принять решение о начале эксперимента</p> <p>Утверждение сметы расходов на экспериментальную работу и пролонгация договоров ЗАДАЧА: корректировка сметы договоров</p> <p>Контроль за подготовкой экспериментальных учебно-тематических планов</p> <p>Подведение итогов анализа учебно-методического материала ЗАДАЧА: провести межпредметную интеграцию и координацию учебно-методического обеспечения</p>	<p>Контроль за подготовкой памяток по эксперименту для учащихся</p> <p>Коррекция представлений об эксперименте среди учащихся и родителей</p> <p>Подготовка памятки ученику об эксперименте ЗАДАЧА: продолжить формирование позитивного отношения учащихся и родителей к эксперименту</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Март	Апрель	Май
<p>1. Организация работы с кадрами</p> <p>1.1. Совещания при директоре ЦЕЛЬ: разработка стратегии и тактики внедрения инноваций</p> <p>1.2. Педсовет ЦЕЛЬ: принятие решения об организации эксперимента в целом, мотивация членов педколлектива на создание условий для развития нововведений</p> <p>1.3. Производственное совещание</p>	<p>Обсуждение результативности семинаров-практикумов для учителей, участвующих в эксперименте</p> <p>Обсуждение содержания учебно-методических комплексов к началу экспериментальной работы ЗАДАЧА: обсудить учебно-методическое обеспечение эксперимента</p> <p>Семинар-практикум. Выбор совокупности методов в процессе отбора экспериментального учебного содержания</p>	<p>Составление проекта плана подготовки школы к новому учебному году в условиях эксперимента ЗАДАЧА: спрогнозировать основные направления деятельности педагогического коллектива в период подготовки к новому учебному году</p>	<p>Производственное собрание по поводу плана подготовки школы (экспериментальной работы) к новому учебному году ЗАДАЧА: ознакомить коллектив с планом, обсудить его, внести коррективы, чтобы приступить к выполнению</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Март	Апрель	Май
<p>1.4. Методсовет, заседания объединений, творческих групп ЦЕЛЬ: овладеть методологией, теорией и практикой введения инноваций</p> <p>2. Организация работы с учениками ЦЕЛЬ: ознакомить учащихся с содержанием эксперимента; сформировать положительное отношение к участию в нем</p> <p>3. Работа с родителями ЦЕЛЬ: ознакомить с целями и содержанием эксперимента, привлечь родительскую общественность к совместной работе по его организации и проведению</p>	<p>Подготовить памятки по эксперименту и разъяснить их содержание</p> <p>Сообщение на родительских собраниях о начале эксперимента ЗАДАЧА: подготовить и разъяснить содержание памяток по эксперименту. Ознакомить родителей с этапами вхождения в эксперимент</p>	<p>Семинар-практикум. Методика диагностики ЗУН по предметам ЗАДАЧА: сформировать единые подходы к оценке качества ЗУН в условиях эксперимента Формирование банка идей</p>	<p>Проведение недели открытого и нестандартного урока ЗАДАЧА: продемонстрировать новые формы и методы учебных занятий, элементы внедрения проблемы, по которой намечен эксперимент</p> <p>Тестирование учащихся по профильным предметам ЗАДАЧА: определить уровень ЗУН к моменту вхождения в эксперимент</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам		
	Март	Апрель	Май
<p>4. Совет школы ЦЕЛЬ: принять постановление о начале эксперимента. Утвердить положения о нормативных документах</p> <p>5. Связь с базовыми учреждениями и организациями (спонсорами) ЦЕЛЬ: помочь в организации эксперимента, разработке прогнозов и планов, укреплении материальной и финансовой базы и др.</p> <p>6. Контроль, анализ и регулирование ЦЕЛЬ: сбор информации и первичный анализ реализации программы эксперимента</p> <p>7. Информационное обеспечение ЦЕЛЬ: сбор информации для управления процессом внедрения нововведений</p>	<p>Контроль за подготовкой памяток по эксперименту для родителей</p> <p>Коррекция представлений об эксперименте среди учащихся и родителей</p> <p>Подготовить памятки родителям по эксперименту</p> <p>ЗАДАЧА: продолжить формирование позитивного отношения учащихся и родителей к эксперименту</p>	<p>Контроль за подготовкой плана подготовки школы (эксперимента) к новому учебному году</p> <p>Подготовка диагностических тестов и других материалов по эксперименту</p>	<p>Контроль за подготовкой тестов</p> <p>Составление плана подготовки учебно-материальной базы к новому учебному году</p> <p>ЗАДАЧА: вскрыть все возможные резервы для качественной подготовки школы (эксперимента) к новому учебному году. Контроль за подготовкой тестов</p>

Система целесообразных форм и мер организации	Содержание деятельности по этапам	
	Июнь	Август
<p>1. Организация работы с кадрами</p> <p>1.1. Совещания при директоре ЦЕЛЬ: разработка стратегии и тактики внедрения инноваций</p> <p>1.2. Педсовет ЦЕЛЬ: принятие решения об организации эксперимента в целом, мотивация членов педколлектива на создание условий для развития нововведений</p> <p>1.3. Производственное совещание</p> <p>1.4. Методсовет, заседания объединений, творческих групп ЦЕЛЬ: овладеть методологией, теорией и практикой введения инноваций</p>	<p>Расстановка кадров на новый учебный год</p> <p>ЗАДАЧА: определить нагрузку учителей и выявить кадровые проблемы на начало нового учебного года</p> <p>Проведение недели открытого и нестандартного урока</p> <p>ЗАДАЧА: продемонстрировать новые формы и методы учебных занятий, элементы внедрения проблемы, по которой намечен эксперимент</p>	<p>Методическое обеспечение эксперимента</p> <p>ЗАДАЧА: определить уровень готовности педагогического коллектива к эксперименту</p> <p>Основные направления экспериментальной работы</p> <p>Коррекция учебно-тематических планов</p>

Система целесообразных форм	Содержание деятельности по этапам	
	Июнь	Август
<p>2. Организация работы с учениками ЦЕЛЬ: ознакомить учащихся с содержанием эксперимента; сформировать положительное отношение к участию в нем</p> <p>3. Контроль, анализ и регулирование ЦЕЛЬ: сбор информации и первичный анализ хода реализации программы эксперимента</p>	<p>Формирование классов, участвующих в эксперименте</p> <p>ЗАДАЧА: сформировать группы учащихся в соответствии с их интересами и реальными возможностями</p> <p>Создание условий для оптимального учебно-воспитательного процесса</p> <p>ЗАДАЧА: привлечь базовые предприятия, спонсоров к подготовке учебной базы, школы к новому учебному году</p> <p>Коррекция по вопросам комплектования классов и групп</p> <p>Контроль за реализацией плана подготовки школы к работе в режиме эксперимента</p>	

При управлении инновационными процессами в школе с учетом прогноза конечных результатов основная часть этих действий обсуждается коллегиально. Самые крупные мероприятия программной инновационной деятельности разрабатываются групповым методом.

Действия, вытекающие из поставленных целей и задач, должны отвечать на вопросы: чего достичь? Что надо сделать? Целесообразность мер и мероприятий необходимо постоянно проверять как индивидуально, так и коллективно, поставив вопрос: для чего необходима данная деятельность или мероприятие? Ответ на него подскажет цель или задачи.

Как уже отмечалось, комплексно-целевые программы организации и внедрения инноваций широко используются в практике работы школ Москвы, Ульяновска, Смоленска, Саратова и других городов.

В конкретной программе следует определить исходную позицию деятельности каждого члена коллектива (или звена школы); окончательный результат деятельности; время, необходимое для достижения результатов; обеспечить улучшение существующих условий. Цели и задачи программной деятельности всегда отражают желание каждого звена школы достичь определенных результатов. Поставленные на основе анализа достигнутого, они отражают конкретизацию и индивидуализацию результата, определенный объект деятельности, временные и ресурсные рамки, ограничения, уровень достижения цели (низкий, допустимый, оптимальный).

Формирование инновационного банка

Чтобы управлять нововведениями, необходимо сформировать банк инноваций. Для этого на каждое новшество класса, школы инноватором заводится специальная карточка (карта 1). Лучше всего это делать в начале учебного года.

Как же работать с такой картой? Рассмотрим отдельные ее пункты и рекомендации по их заполнению.

Пункт 1 — Проблема.

Необходимо продумать, какие противоречия в практике обучения и воспитания заставляют отказаться от традиционного пути и начать поиск нового, или из каких потребностей вытекает необходимость данной инновации. Проблема записывается

Карта 1 Характеристика инноваций и нововведений

1. Проблема:

2. Цель инновации, нововведения:

Нововведение одноцелевое, многоцелевое (подчеркнуть)

3. Сущность инновации, нововведения:

4. Прогнозируемый результат нововведения:

5. Классификация инновации, нововведения по области применения знаний (управление, дидактика, психология, частные методики, социология, право, гигиена и физиология, междисциплинарная область и др.)

(подчеркнуть)

6. Инноватор:

Ф.И.О., возраст, образование, специальность, педстаж; разработчик, распространитель, пользователь (подчеркнуть)

7. Нововведение прошло стадии:

1) формирования идеи; 2) целеполагания; 3) разработки; 4) освоения на стадии опытного внедрения или эксперимента; 5) распространения, диффузии (многократного повторения); 6) рутинизации (реализации в сложившихся структурных единицах)

8. Нововведение прошло экспериментальное апробирование: (однократное, многократное _____)

(подчеркнуть)

9. Инновационный эксперимент:

1) констатирующий, формирующий, уточняющий; _____

(подчеркнуть)

2) активный (производственный, лабораторный) или пассивный (экспериментальное наблюдение) _____

(подчеркнуть)

10. Препятствия на пути разработки и внедрения

11. Экспериментальный контроль осуществляется специалистами, общественностью, самоконтроль _____

(подчеркнуть)

12. Оценка инновации: критическая, низкая, допустимая, оптимальная

(подчеркнуть)

13. Какие еще проблемы предстоит решить:

14. Особые замечания о значении инновации и ее оценка с учетом альтернативных мнений:

« ___ » _____ 200... г. Составитель:

как противоречие, например: необходимость осуществить разноуровневую дифференциацию и отсутствие у учителей необходимых знаний об этой педагогической технологии для реализации на практике.

Пункт 2 — Цель инновации, нововведения.

Чтобы справиться с формулировкой цели, надо обратить внимание на вторую часть проблемы (противоречия) и ответить на вопрос: что желательно создать в итоге работы? Цель любого нововведения прописывается в императивной форме; например: разработать и освоить новую педагогическую технологию по разноуровневой дифференциации обучения.

Пункт 3 — Сущность инновации, нововведения.

Сущность нововведения — это развернутая цель, комплекс взаимосвязанных задач, которые надо решить. Например: разработать и внедрить разноуровневый образовательный стандарт, апробировать разноуровневый контроль.

Пункт 4 — Прогнозируемый результат нововведения.

Любой прогнозируемый результат должен нести в себе покат затиши достижимости, реальности и измеримости. Прогнозируются: возможные (ожидаемые) положительные результаты; возможные потери, негативные последствия; компенсационные меры по их устранению.

Здесь же указываются параметры, по которым будет определяться эффективность нововведения.

Пункт 5 — Классификация инновации, нововведения по области применения знаний.

Требуется подчеркнуть или дописать, каким образом знаниям соответствуют вопросы, затрагиваемые нововведением.

Пункт 6 — Инноватор.

Записываются сведения о том, кто вводит данную инновацию в данном классе.

Подчеркнуть, кем он является по отношению к данной инновации (разработчик, пользователь, распространитель).

Пункт 7 — Нововведение прошло стадии...

Обвести кружком номера всех стадий, которые прошло конкретное нововведение в классе, включая стадию, на которой оно находится в данный момент.

Пункт 8 — Нововведение прошло экспериментальную проверку.

Кратность проверок подсчитывается после прохождения полного цикла учебного года.

Пункт 9 — Инновационный эксперимент.

Констатирующий — отслеживание процесса, констатация результатов. **Уточняющий** — корректировка гипотезы в соответствии с результатами. **Формирующий** — оформление и описание педагогической технологии и ожидаемых результатов.

Активный эксперимент носит лабораторный, производственный характер. Пассивный эксперимент — педагогическое наблюдение.

Пункт 10 — Препятствия на пути разработки и внедрения.

Это те проблемы, которые мешают внедрению инновации в любой области: социальной, правовой, материально-технической, финансовой, а также общепедагогические проблемы (управленческие, дидактические, частнометодические, воспитательные, из области психологии, гигиены и др.).

Пункт 11 — Экспериментальный контроль осуществляется...

Экспериментами могут быть специалисты — учителя-коллеги, опытные руководители школ, методисты, ученые и др. Общественный контроль осуществляют родительские, ученические, профсоюзные организации, совет попечителей и др. Самоконтроль необходим разработчикам, распространителям и пользователям новшества.

Пункт 12 — Оценка инновации.

Она определяется с учетом данных карты 2 «Контроль и экспертная оценка инноваций»

Пункт 13 — Какие еще проблемы предстоит решить.

Расшифровка препятствий, стоящих на пути реализации нововведения, например: психологический барьер у учителей и родителей, отсутствие частных методик по проведению разноуровневого контроля по предметам гуманитарного цикла и др.

Пункт 14 — Особые замечания о значении инновации.

Заполняется по результатам экспертизы программы инновации и нововведения. Данные заполненных карт можно ввести в компьютер.

Теперь банк инноваций школы создан, требуется тщательный анализ результатов. Только в этом случае руководителям школы можно будет осуществить программу по регулированию и коррекции инноваций.

Теперь банк инноваций школы создан, требуется тщательный анализ результатов. Только в этом случае руководителям школы можно будет осуществить программу по регулированию и коррекции инноваций.

Контроль, анализ и регулирование инновационных процессов

При управлении инновационными процессами главное место занимает контроль за результатами. Его назначение и задачи: констатация, экспертная аналитическая оценка достигнутых результатов и соответствующие выводы для проведения работы по регулированию процесса образовательной деятельности; оценка всех участников инновационного процесса, их конкретных результатов и соответствующие выводы для коррекции поведения и деятельности коллектива; оценка результатов управления инновациями в соответствии с комплексно-целевой программой и соответствующие выводы по регулированию управляющих воздействий; формирование каналов прямой и обратной связи для информирования и стимулирования участников инновационного процесса.

Четкая целевая установка на контроль за результатами организации и внедрения инноваций определяется оценкой факторов, способствующих и препятствующих их получению. **Школьный коллектив и каждый инноватор в отдельности, ориентированные на конечный результат инноваций и нововведений, способны при анализе полученных данных оперативно определить причину отклонений от запрограммированного результата.** С точки зрения инновационной образовательной деятельности контроль и экспертный анализ нацелены на мышление с ориентацией на деятельность, а также на оценку как стратегических инициатив, так и ключевых результатов учебного года. Их оценивают на уровне каждого класса, осваивающего инновации и нововведения. Центр тяжести приходится на контроль за плановыми результатами полугодия или учебного года. Совершенно естественно, что инноватор и руководитель школы, ориентированные на определенный результат, оценят и случайные положительные результаты.

Контроль за результатами инноваций осуществляется порубежно. Как правило, это выборочный контроль по результатам полугодия или целостный по итогам учебного года.

Очень важно правильно оценить достигнутый результат и сделать соответствующие выводы.

Для контроля и экспертной оценки результатов инноваций и нововведений предлагается карта 2 (см. с. 156).

Экспертная оценка осуществляется по балльной системе: 0 — критический уровень; 1 — низкий уровень; 2 — допустимый уровень; 3 — оптимальный уровень. Вычисляется средняя вариативная оценка по всем показателям, затем суммируются все оценки и делятся на число показателей по каждому блоку.

Показатель 75% и выше — оптимальное значение; 50% и выше — допустимое значение; 40% и выше — критический уровень.

Данная карта позволяет реально оценить показатели развития инноваций по сравнению с исходным уровнем, ожидаемым по прогнозу и действительным на конец учебного года.

Для анализа результатов инновационной деятельности по показателям карт 1 и 2 строятся диаграммы (или графики):

Карта 1. Алгоритмы анализа пп. 1, 2, 4, 5,6, 7, 9,10,11,12

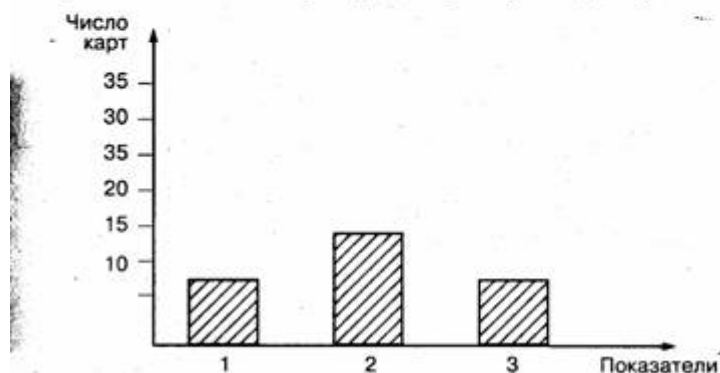
1. Характеристика группы проблем по показателям: социальным, правовым, материально-техническим, финансовым, управленческим, дидактическим, частно-методическим, воспитательным, психологическим, гигиеническим и др.
2. Характеристика направленности целей инноваций и нововведений по тем же показателям, что и характеристика проблем,
4. Характеристика прогнозируемого результата. Она дается по показателям реальности, достижимости и измеримости.
5. Классификация инноваций и нововведений по области применения научных знаний. Она проводится по показателям управления, дидактики, частных методик, психологии, теории воспитания, гигиены и др.
6. Характеристика инноваторов: разработчиков, распространителей, пользователей.
7. Характеристика стадий инноваций: формирование идеи, выбор целей, разработка, освоение, распространение, рутинизация.
9. Характеристика инновационного эксперимента или опытного апробирования по показателям: констатирующий, формирующий, уточняющий, активный, пассивный.
10. График препятствий на пути инноваций. Они группируются по тем же показателям, что и характеристика проблем
11. Характеристика контроля по показателям: самоконтроль, экспертный контроль, контроль общественности.
12. Оценка инноваций и нововведений осуществляется по показателям карты 2.

Карта 2. Контроль и экспертная оценка результата инновации, нововведения

Показатели	Нормы оценки				
	предварительная оценка на входе	оценка по проекту, концепции (ожидаемая)	оценка других организаций (на конец учебного года)	оценка экспертов-специалистов (на конец учебного года)	средняя вариационная оценка
1	2	3	4	5	6
I. Отражающие результаты учебно-воспитательного процесса: 1. Уровень здоровья школьников. 2. Уровень мотивации целей учащихся. 3. Уровень знаний содержания образования: а) по базисному компоненту; б) по школьному компоненту. 4. Уровень воспитанности. 5. Уровень формирования организации познавательной деятельности при работе: — фронтальной; — индивидуальной; — парной; — групповой. 6. Уровень использования методов обучения и воспитания: — выделение главного и существенного в обучении; — выбор учебных занятий; — включение в активную познавательную деятельность; — стимулирование; — умение провести самоконтроль, самооценку и регулирование. 7. Уровень применения различных форм организации УВП: — классно-урочной; — циклопоточной; — циклоблочной (модульной); — циклопоточной с элементами циклоблочной. 8. Уровень готовности к продолжению образования и труду. 9. Уровень готовности к жизни в семье и обществе. <p style="text-align: right;">Итого:</p>					
II. Отражающие процесс управления: 1. Уровень информационного обеспечения. 2. Уровень мотивации целей членов коллектива: — учащихся; — учителей; — родителей.					

1	2	3	4	5	6
3. Уровень пед. анализа. 4. Уровень прогнозирования результата. 5. Уровень планирования результатов. 6. Уровень организации. 7. Уровень контроля на диагностической основе. 8. Уровень регулирования и коррекции. 9. Дополнительный показатель: стиль управления на демократической основе. <p style="text-align: right;">Итого: Всего по I и II блокам:</p>					

Приводим в качестве примера диаграмму по первому показателю:



Характеристика социальных, правовых и материально-технических проблем: 1 — социальные; 2 — правовые; 3 — матер.-технические

По диаграмме выявляются тенденции и принимаются управленческие решения по коррекции. Далее аналогично проводятся обработка и анализ параметров карты 2. Таким же образом по завершении учебного года оцениваются все показатели по картам 1 и 2 и выявляются факторы, способствовавшие или препятствовавшие получению прогнозируемых результатов инновационной образовательной деятельности. Такая оценка называется оценкой результата и силового поля, поскольку при этом рассматриваются как полученные результаты, так и внутренние и внешние факторы организации инновационной деятельности, повлиявшие на их получение.

По итогам экспертного контроля и анализа можно провести заседание педагогического или методического совета школы (лица, гимназии). На нем должна быть принята программа по регулированию и коррекции инноваций (см. табл. 11).

Таблица 11. Комплексно-целевая программа (школы, РУО, РМК) «Технология регулирования и коррекции инновационных процессов в школах»

ЦЕЛЬ: скоординировать информационные, координационные связи школы и других социальных институтов по регулированию нововведений.

Система форм организации	Содержание деятельности			
	Январь—февраль	Март—апрель	Май—июнь	Август
1. Школа	ЦЕЛЬ: скорректировать информационные связи между руководителем и коллективом (подразделениями) по достижению запрограммированных результатов нововведений			
1.1. Собрание при директоре	Заслушать сообщение зам. по УВР по подготовке к педсовету	Провести коррекцию по расстановке кадров на новый учебный год		Заслушать вопрос о готовности к педсовету по итогам прошедшего учебного года и задачах на новый учебный год (с учетом корректировки нововведений)
1.2. Педсовет	Подвести итоги нововведений на 1-е полугодие	Провести тестирование и рубежный контроль качества нововведений		Подвести итоги работы и поставить задачи педколлективу на новый учебный год по переводу школы в режим развития
1.3. Методсовет	Проанализировать качество ЗУН по нововведению (выборочно)		Принять участие в комплектовании новых классов	
1.4. Органы ученического самоуправления	Обобщить итоги анкетирования по нововведению и подготовиться к педсовету			

Система форм организации	Содержание деятельности			
	Январь—февраль	Март—апрель	Май—июнь	Август
1.5. Совет школы	Принять участие в рубежном контроле по нововведению	Внести вопрос об оказании помощи школе по 2-му этапу внедрения нововведения на совет образования района	Оказать содействие и помощь в подготовке школы к новому учебному году	Принять участие в педсовете (в формировании скорректированного заказа на новый учебный год)
2. РУО (РМК)	ЦЕЛЬ: скорректировать информационные связи между РУО (РМК), социальными институтами региона и педколлективами по достижению запрограммированных результатов нововведений			
2.1. Коллегия РУО		Заслушать на коллегии вопрос об организации работы педколлективов школ по нововведениям	Оказать практическую помощь по кадровому и материально-техническому обеспечению школ, работающих в инновационном режиме	
2.2. Методцентр РУО		Провести методические советы по итогам экспериментальной работы и качеству ЗУН по нововведениям	Оказать помощь в тестировании учащихся. Организовать переподготовку кадров по нововведениям	
2.3. Совет по образованию			Заслушать РУО по организации нововведений в городе	
3. ИУУ (ИПК)		Оказать практическую помощь в разработке тестов по уровню ЗУН учащихся (рубежный контроль инноваций)	Провести учебу участников нововведений	
4. Совет по образованию при городской Думе			Подвести итоги нововведений при утверждении плана работы по подготовке к новому учебному году	

Система форм организации	Содержание деятельности	
	Сентябрь—октябрь	Ноябрь—декабрь
1. Школа		
1.1. Совещание при директоре		Заслушать зам. по научно-методической работе по итогам тестирования и коррекции учебных планов и программ нововведений
1.2. Методсовет		Провести рубежный внутришкольный контроль по качеству ЗУН с учетом нововведений
2. Коллегия РУО	Рассмотреть вопросы финансирования, материально-технического обеспечения школ	
2.1. Методцентр РУО	Организовать постоянные консультации для учителей школ, работающих в режиме инноваций	
3. Совет по образованию при городской Думе	Сформировать заказ (району, городу) по оказанию помощи школе в обеспечении работы по нововведениям	Подготовить и провести тестирование ЗУН учащихся школ с учетом нововведений Рассмотреть на сессии вопросы финансирования и материально-технического обеспечения школ, работающих в режиме инноваций
		Утвердить новые бюджетные ассигнования с учетом нововведений в школах по запросам советов школ

ГЛАВА 3

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ШКОЛЕ

§1. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СИСТЕМА

Из всех процессов, протекающих в школе, образовательный является ведущим, потому что он несет в себе три функции: образовательную, воспитательную и развивающую. Могут возникнуть вопросы: а надо ли управлять образовательным процессом, и если надо, то каковы место и роль учителя? Что нужно для этого знать и как осуществлять этот процесс на практике? Именно ответу на эти вопросы посвящена данная глава.

Ранее мы уже рассмотрели вопрос о сущности управления и знаем, что оно возникает как необходимое условие для жизнедеятельности людей, решающих коллективно конкретные задачи. Образовательный процесс в школе осуществляется не одним человеком, а значительной группой людей, в которую входят учителя, ученики, руководители школы, родители. Для согласованности их действий, успешности достижения образовательных целей оптимальными путями и правомерно ставить вопрос об управлении образовательным процессом.

Что же нужно знать, чтобы научно обоснованно управлять на практике образовательным процессом? Прежде всего, нужно ответить на вопрос о его сущности и отличии от учебного процесса.

Под процессом мы понимаем смену состояний. Образовательный процесс — специально организованное, целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, которое направлено на решение образовательных, воспитательных и развивающих задач. В результате их решения

происходят изменения в знаниях, умениях, воспитанности и развитости ученика.

Меняется в этом процессе и учитель, ставя новые задачи для себя на основе рефлексии проведенной деятельности. Идет процесс последовательной смены задач учения школьника и обучающей деятельности учителя. Поэтому образовательный процесс можно рассматривать как смену состояний системы деятельности участников этого процесса. На разных его уровнях меняются роль и место его участников.

Рассмотрим уровни образовательного процесса и особенности управления на каждом из них. В педагогике выделяются четыре уровня.

Первый уровень — теоретический, представление образовательного процесса как системы, т. е. уровень дидактической структуры. Структура требует выделения компонентов системы и определения связей между ними.

Компоненты:

- субъекты ОП (учитель, ученик);
 - целевой — осознание педагогом и принятие учеником цели и задач учебно-познавательной деятельности (УПД);
 - стимулирующе-мотивационные — педагог стимулирует познавательный интерес учащихся, что вызывает у них потребность и мотив к УПД;
 - содержательный — содержание чаще всего предъявляет и регулирует учитель с учетом целей обучения, интересов и склонностей ученика;
 - операционно-деятельностный — наиболее полно отражает процессуальную сторону образовательного процесса (методы, средства обучения);
 - контрольно-регулирующий — включает в себя сочетание самоконтроля и контроля учителя;
 - рефлексивный — самоанализ, самооценка с учетом оценки других и определение дальнейшего уровня своей УПД учеником и педагогической деятельности учителем.
- Мы не раскрываем связи между компонентами, а попросим это сделать самого читателя, опираясь на знания педагогики.

Мы представили образовательный процесс в статике, но в жизни он развивается как смена состояний в определенной логике, в основе которой лежит смена познавательных задач для ученика и педагогических задач для учителя (см. табл. 12).

Таблица 12. Процесс обучения

ОБУЧАЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕДАГОГА						
Постановка целей и задач УПД учащихся	Стимулирование потребностей в знаниях и мотивов УПД	Определение содержания учебного материала	Организация УПД учащихся по достижению ее целей	Стимулирование эмоционального отношения учащихся в ее ходе и ориентация на успех	Контроль, регулирование и коррекция в ходе УПД	Рефлексия результатов УПД учащихся и своей педагогической деятельности
УЧЕБНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧАЩИХСЯ						
Осознание целей и задач УПД каждым учеником и выбор целей для себя	Развитие и углубление познавательных потребностей и мотивов УПД	Осмысление темы нового учебного материала и основных вопросов, подлежащих усвоению	Восприятие, осмысление, запоминание учебного материала, применение знаний на практике, обобщение и систематизация	Проявление эмоционально-положительного отношения и волевых усилий в УПД	Самоконтроль и внесение коррективов в УПД в ходе ее осуществления	Рефлексия результатов и процесса деятельности, себя в этом процессе с учетом оценки учителя и товарищей

В таблице наглядно представлен двусторонний характер образовательного процесса: взаимосвязанная деятельность учителя и ученика. Эта обобщающая схема образовательного процесса пригодна для любого вида обучения.

На теоретическом уровне раскрываются и особенности образовательного процесса. Его отличия от учебного процесса хорошо показаны И. С. Якиманской. Сравним образовательный и учебный процессы по ряду важных параметров:

по целям — учебный процесс имеет своей доминирующей целью усвоение ЗУНов; в образовательном процессе на передний план выдвигается цель — развитие познавательных способностей, познавательной самостоятельности ученика средствами ЗУНов;

по содержанию — в учебном процессе содержание определяется едиными для всех учебными программами; в образовательном процессе предусматривается индивидуализация содержания (например, используя уровневую дифференциацию);

по процессу — учебный процесс ведется через обучение при доминирующей роли учителя; в образовательном процессе обучение сочетается с учением при доминировании деятельности ученика.

Для организации образовательного процесса, в котором доминирует деятельность ученика, учителю необходимо знать структуру учения школьника.

Мы выделяем следующие компоненты в составе учения как системы:

- 1) **мотивационный** — потребность, интересы, мотивы, обеспечивающие включение ученика в процесс активного учения и сохранение активности на всех этапах УПД;
- 2) **ориентировочный** — принятие учеником цели УПД, ее планирование и прогнозирование;
- 3) **содержательно-операционный** — система ведущих знаний (представления, факты, понятия, правила, законы, теории) и способы учения как инструмент получения, переработки и хранения информации;
- 4) **энергетический** — внимание, воля, эмоции;

5) **рефлексивный** — самоконтроль ученика, самооценка результата и хода выполнения действий, оценка себя в деятельности с учетом оценки других, саморегулирование и коррекция учения, самоуправление.

Все эти компоненты взаимосвязаны. Так, уже на уровне мотивации идет ориентация в деятельности, проявляется отношение к ее содержанию и способам осуществления. При реализации каждого компонента идет рефлексия, затрачивается энергия, проявляется воля и обязательно осуществляется регулирование и коррекция.

Выстроенная структура учения дает нам возможность сформулировать следующее определение. Учение — это целенаправленная, мотивированная, самоуправляемая, отражательно-преобразующая деятельность обучающегося. Движущей силой учения является противоречие между выдвигаемым ходом образовательного процесса, его логикой, познавательными и практическими задачами и наличным уровнем знаний, умений и умственного развития каждого ученика. Главное, чтобы решение этих задач для учащихся было посильным, т. е. учитывало бы склонности, интересы и возможности ученика.

Мы не ставим задачу раскрыть всю теорию обучения, ибо она изучается в курсе педагогики. Нам необходимо было раскрыть сущность образовательного процесса и учения как специфических управляемых и самоуправляемых систем.

Первый теоретический уровень ОП определяет понимание сущности всех последующих уровней. На этом уровне роль учителя велика, так как прежде всего он должен хорошо знать сущность и особенности образовательного процесса, его цели, содержание и другие компоненты, связи между ними. Словом, знать все об образовательном процессе как системе, обладающей возможностью для развития и, следовательно, для повышения качества образования. Роль ученика здесь практически нулевая. Она проявляется только на четвертом уровне, когда учитель уже осуществляет образовательный процесс. У него постепенно формируется представление об образовательном процессе в целом, о собственной познавательной деятельности. Важно, чтобы ученик овладел умениями осуществлять рефлексия и самоуправление учением.

Именно эти умения будут способствовать подготовке ученика к самосовершенствованию через самообразование. Таким образом, овладение учителем основами теоретических знаний о сущности образовательного процесса, его закономерностях, движущих силах является важнейшим условием успешного построения на практике образовательного процесса.

Вторым условием является понимание учеником действий учителя и его готовность к осуществлению собственной УПД в системе учитель — ученик. Осуществление этих основных условий будет способствовать успешному протеканию совместной деятельности учителя и ученика в образовательном процессе.

Можно порекомендовать учителям делать образовательный процесс открытым и объяснять учащимся, почему сегодня на уроке используются именно эти методы и формы обучения, каковы их преимущества. Тогда ученик осмысленно будет относиться к своей деятельности и овладевать знаниями теории учения не специально, а естественным путем. Однако на первом уровне образовательного процесса доминирует роль учителя, который специально готовится к этой деятельности, получая педагогическое образование. Ученик же лишь стимулируется к усвоению некоторых теоретических вопросов при осуществлении ОП на практике.

Второй уровень образовательного процесса — это уровень проекта учебного плана школы и программ по предметам. В учебный план школы входят обязательные (федеральные и региональные) учебные предметы и школьный компонент, который определяется самой школой. Через учебный план осуществляется управление содержанием школьного образования. Школа имеет право принять коллективное решение об удовлетворении образовательных потребностей учащихся через введение профильного

образования, углубленного изучения отдельных учебных предметов. Это вызовет введение дополнительных учебных курсов, перераспределение времени на изучение учебных предметов. При принятии такого решения руководители школы предварительно изучают запросы учащихся, родителей, общества, а также кадровый потенциал школы и учебно-материальное обеспечение.

Учебный план школы наполняется учебными предметами, программы для которых сейчас представляются в форме основного содержания областей знаний и требований к уровню обязательной подготовки учащихся. Поэтому на данном уровне идет конкретизация первого (теоретического) уровня, так как он наполняется конкретным содержанием учебного курса в программах, методических пособиях.

На втором этапе ведущую роль играют руководители школы, ибо они обязаны создавать учебный план своего образовательного учреждения. Но без анализа образовательных потребностей населения и, прежде всего, самих детей они не смогут принять грамотного управленческого решения. Только на этой основе может быть создан учебный план, удовлетворяющий всех: учащихся, родителей, учителей. Этим определяется прежде всего лицо школы.

Учителя принимают активное участие в выработке стратегии развития школы через дифференциацию содержания образования, в разработке новых курсов, изучении склонностей и интересов школьников.

Какова же роль ученика в принятии этих решений? Она является определяющей. Каждый ученик должен помочь себе в выборе своего пути дальнейшего развития, а для этого разобраться в своих склонностях и интересах. Хорошо бы в школе ввести курс «Познай себя», изучая который учащиеся постепенно будут самоопределяться. Кроме этого, в школе должны быть курсы по выбору, различные секции, кружки, общества и т. д., где бы каждый ученик мог попробовать найти себя. И тогда руководителям школы и учителям легче будет принимать управленческое решение о создании адаптивного образовательного пространства.

Итак, на втором уровне управление образовательным процессом осуществляется через его содержание.

Третий уровень — это создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его планов на год, на учебную тему и отдельное учебное занятие. На этом этапе основная управленческая деятельность осуществляется учителем. Все современные образовательные технологии успешно реализуются, если учитель осуществляет планирование учебного содержания на весь учебный год. Для этого из каждого учебного предмета должны быть выделены стержневые линии, т. е. те научные проблемы, которые лежат в основе учебного курса. Покажем это на конкретном примере, рассмотрев приложения 5 и 6.

Итак, управленческая деятельность учителя по планированию изучения учебного предмета на год завершена. Далее необходимо планировать изучение конкретной темы и отдельного учебного занятия и реализовывать последнее на практике. Это будет **четвертым уровнем** образовательного процесса. Рассмотрим его подробно.

§2. УЧЕБНОЕ ЗАНЯТИЕ КАК СИСТЕМА

В настоящее время в теории и практике обучения утвердился взгляд на урок и другие формы учебных занятий как на развивающую систему. Учебное занятие рассматривается как

целое, состоящее из взаимосвязанных, взаимодействующих частей. Именно это взаимодействие обеспечивает получение интегративного результата.

В теории и практике учебного занятия центральным является вопрос о его структуре, под которой имеется в виду логическое взаиморасположение и связь элементов, обеспечивающих основное качество урока (и других форм обучения) как системы — его целостность. Для исследования структуры учебного занятия необходимо ответить на следующие вопросы:

Что является его структурным элементом?

Какие доминируют между ними связи?

Что выступает в качестве системообразующего компонента?

Как логически могут располагаться элементы в учебном занятии?

Учебное занятие является формой реализации конкретной цели обучения, т. е. выступает его структурным компонентом. Оно всегда ограничено рамками времени, на нем учитель организует УПД учащихся по достижению запланированной триединой дидактической цели (ТДЦ).

Рассматривая учебное занятие как организационную форму реализации конкретной определенной дидактической цели, можно выделить основные подцели (триединые дидактические задачи, решение которых в своей совокупности даст тот интегративный результат, который принято называть реальным результатом учебного занятия (РР). Каждая очередная дидактическая задача (или совокупность их) определяет отдельный этап занятия, а каждый этап в живом педагогическом «организме» выступает элементом. Что же лежит в основе выделения этапов учебного занятия? Содержательной основой выделения этапов учебного занятия является логика процесса усвоения знаний: восприятие, осмысление, запоминание, применение, обобщение, рефлексия. Именно этот подход дает нам основание выделить возможный максимальный набор этапов урока. Дадим характеристику каждого этапа, оговорившись, что при этом мы не выделяем отдельно деятельность учащихся, так как она определяется не только задачей, но и конкретным содержанием занятия (см. табл. 13).

Таблица 13. Структурные элементы учебного занятия¹

Дидактическая задача этапа	Условия для решения дидактической задачи	Показатели реального результата решения задачи
1	2	3
Организация начала занятия	1. Подготовка учащихся к работе на занятии Приветствие, фиксация отсутствующих, проверка подготовленности учащихся к уроку, организация внимания школьников, последовательность в предъявлении требований, четкость. Раскрытие общей цели и ознакомление учащихся с планом работы.	Кратковременность этапа, полная готовность класса к работе, быстрое включение учащихся в деловой ритм, формулирование целевых установок урока и плана работы
Установление правильности и осознанности выполнения домашнего задания всеми (большинством) учащимися	2. Проверка выполнения домашнего задания Выявление знаний о фактах и отдельных понятиях, о способах действий Использование учителем системы приемов, позволяющих определить уровень выполнения домашнего задания (под копирку; тестовые задания, подобные домашнему; постановка учащимися дополнительных вопросов; задания на продолжение ответа)	Проверка учителем за короткий промежуток времени знаний, способов действий, установление типичных недостатков Оптимальная сочетаемость контроля, самоконтроля для установления правильности выполнения домашнего задания
Обеспечение мотивации учения, принятия учащимися задач учебно-познавательной деятельности Актуализация опорных знаний и умений учащихся	3. Подготовка учащихся к активной деятельности на основном этапе занятия Умение учителя формулировать задачи урока в действиях учащихся Умение учителя осуществлять мотивацию учения школьников Владение учителем многообразием приемов актуализации опорных знаний и умений, обеспечивающих выделение ключевых идей, ведущих принципов каждого учебного предмета Ознакомление учащихся со структурно-логической схемой темы и конечными результатами ее изучения Учет знаний, умений, представлений и ценностей учащихся к началу основного этапа	Готовность учащихся к активной учебно-познавательной деятельности на основе мотивации учения, формулирование задач урока в действиях учащихся на основе использования опорных знаний

1	2	3
Обеспечение восприятия, осмысления и первичного запоминания, способов действий, связей в объекте исследования: 1) формирование у учащихся конкретного представления об изучаемых понятиях, явлениях, процессах, законах, теориях; 2) выявление сущности новых знаний; 3) вычленение в изучаемых объектах существенных признаков и фиксация на них внимания учащихся; 4) выделение учащимися главного в новом материале; 5) полное и четкое определение отличительных признаков изучаемых познавательных объектов	4. Изучение новых знаний и способов действий Обеспечение вариативности информационного взаимодействия учащихся с обучающей системой: 1) в интерактивном режиме (все информационные потоки замкнуты внутри обучаемых или направлены от них вовне); используемые технологии обучения: технология программированного обучения, технология модульного обучения, технология проблемно-модульного обучения и др.; основной метод обучения — самостоятельная работа; 2) в экстраактивном режиме (все информационные потоки циркулируют вне объекта обучения или направлены к нему, т.е. основная идея изучаемого вопроса излагается учителем); используются технология объяснительно-иллюстративного обучения, технология полного усвоения знаний и другие традиционные технологии обучения; основной метод — рассказ, лекция, демонстрация; 3) в интерактивном режиме (информационные потоки двусторонние, характер взаимодействия диалогический); используются технологии проблемного обучения, коллективного способа обучения, интегральная технология обучения и др.; основной метод — эвристическая частично-поисковая беседа Усвоение учащимися способов, путей, средств достижения намеченных задач Обеспечение усвоения учащимися методики воспроизведения изучаемого материала (с чего и как начинать, из чего исходить, через какие промежуточные результаты пройти в изучении темы, как их достичь, чем и как аргументировать выводы)	Активные действия учащихся Максимальное использование самостоятельности учащихся в добывании знаний и овладении способами действий Качество ответов учащихся на последующем этапе как результат их взаимодействия с обучающей системой в экстраактивном режиме Правильность ответов и действий учащихся в процессе включения их в экстра- и интерактивный режимы взаимодействия с обучающей системой

1	2	3
<p>Установление правильности и осознанности усвоения нового учебного материала</p> <p>Выявление пробелов первичного осмысления изученного, неверных представлений, их коррекция</p>	<p>5. Первичная проверка понимания изученного</p> <p>Проверка понимания учащимися основного содержания усваиваемых знаний, внутренних закономерностей и связей, сущности новых понятий</p> <p>Постановка вопросов как репродуктивного характера, так и многофункциональных, требующих мыслительной активности учащихся</p> <p>Постоянное обращение учителя к классу с просьбой дополнить, уточнить или исправить ответ ученика</p>	<p>Правильность и осознанность основного содержания нового материала большинством учащихся, минимального и общего уровней планируемых результатов обучения (слабых и средних)</p> <p>Устранение пробелов и неверных представлений в понимании учащимися нового материала или нацеливание школьников на их ликвидацию на последующих этапах урока</p>
<p>Организация и осуществление усвоения учащимися способов действий путем воспроизведения информации и упражнений в ее применении по образцу и в измененной ситуации</p>	<p>6. Закрепление знаний и способов действий учащихся</p> <p>Организация деятельности учащихся по воспроизведению существенных признаков изученных познавательных объектов</p> <p>Закрепление методики изучения нового материала</p> <p>Использование разнообразных методов и форм закрепления (вызов к доске по одному заданию нескольких учеников, по разным заданиям, использование заданий с пропусками)</p> <p>Использование системы заданий, в основе которой лежит четко спланированная последовательность действий (на узнавание, на применение знаний по образцу и в измененной ситуации)</p> <p>Закрепление методики ответа при очередной проверке знаний</p> <p>Отработка логики алгоритма изученного</p>	<p>Сформированность умений учиться:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) соотносить между собой факты, понятия, правила и идеи; 2) распознавать, воспроизводить новое содержание; 3) выделять существенные признаки ведущих понятий, корректировать их; 4) воспроизводить алгоритмы и пользоваться ими при выполнении заданий. <p>Дополнение уже усвоенного новыми понятиями</p>

1	2	3
<p>Обеспечение усвоения новых знаний и способов действий на уровне их применения в измененной и новой ситуациях</p>	<p>7. Применение знаний и способы действий учащихся</p> <p>Организация деятельности учащихся на самостоятельный перенос усваиваемых ими знаний и способов действий в измененную и новую ситуации</p> <p>Использование системы упражнений, предусматривающих постепенное наращивание сложности заданий и самостоятельности в их выполнении</p> <p>Создание условий и постановка задач, способствующих творческой самореализации учащихся в познавательной деятельности</p>	<p>Самостоятельность в выполнении заданий</p> <p>Дифференцированность заданий</p> <p>Углубление знаний и способов действий учащихся</p>
<p>Формирование целостной системы ведущих знаний и способов действий по теме</p> <p>Установление внутрипредметных и межпредметных связей</p>	<p>8. Обобщение и систематизация знаний и способов действий</p> <p>Организация деятельности учащихся по переводу отдельных знаний и способов действий в целостные системы внутрипредметных понятий</p> <p>Использование разнообразных методов (мозговой штурм, кооперация и др.) для анализа содержания изученного</p> <p>Построение структурно-логических схем изученной темы</p> <p>Использование вопросов, требующих классификации познавательных объектов по определенным признакам</p> <p>Обобщение и систематизацию в процессе обучения осуществляют на различных уровнях: понятийном, межпредметном, тематическом, итоговом, межпредметном</p>	<p>Активная и продуктивная деятельность учащихся по включению части в целое, классификации и систематизации</p> <p>Выявление внутрипредметных и межпредметных связей (знание учащимися не только отдельных фактов, понятий, но и законов, теорий)</p> <p>Учитывается результат как следствие какой-то причины. (Ответ неправильный, найдите ошибку.)</p>

1	2	3
<p>Выявление качества и уровня овладения знаниями и способами действий</p> <p>Обеспечение коррекции знаний и способов действий</p>	<p>9. Контроль, самопроверка знаний и способов действий</p> <p>Использование разнообразных методов и форм проверки знаний учащихся (глубокая и всесторонняя проверка знаний и способов действий отдельных учащихся, разноуровневые контрольные работы, тестовые задания, зачеты и др.)</p> <p>Разъяснение учителем своего подхода к оценке знаний</p>	<p>Получение достоверной информации о достижении всеми учащимися планируемых результатов обучения</p> <p>Рецензирование ответов учащихся</p> <p>Динамика перехода учащихся с более низкого на более высокий уровень планируемого результата обучения</p>
<p>Коррекция выявленных пробелов в знаниях и способах действий учащихся в рамках изученной темы</p>	<p>10. Коррекция знаний и способов действий учащихся</p> <p>Организация учащихся:</p> <p>1) минимального и общего уровней планируемого результата обучения — на выявление ими ошибок на основе поставленной учителем оценки и их коррекцию;</p> <p>2) продвинутого уровня — на решение нестандартной задачи или оказание помощи товарищам в поиске и коррекции ошибок</p> <p>Использование защитных механизмов, позволяющих в условиях действия жестких правил учащимся минимального и общего уровней переходить соответственно на более высокие уровни планируемого результата обучения</p>	

1	2	3
<p>Анализ и оценка успешности достижения цели и определение перспективы последующей работы</p>	<p>11. Подведение итогов занятия</p> <p>Общая характеристика работы класса</p> <p>Анализ степени успешности в овладении содержанием урока</p> <p>Вскрытие недостатков в деятельности учащихся</p> <p>Рекомендации путей преодоления недостатков</p>	<p>Открытость учащихся в осмыслении своих действий и самооценке</p> <p>Прогнозирование способов саморегуляции и сотрудничества</p>
<p>Мобилизация учащихся на рефлексию своего поведения (мотивации, способов деятельности, общения).</p> <p>Обеспечение усвоения учащимися принципа саморегуляции и сотрудничества</p>	<p>12. Рефлексия деятельности</p> <p>Развитие способностей учащихся регулярно и объективно анализировать свои суждения, поступки и, в конечном итоге, деятельность с точки зрения их соответствия замыслу и условиям</p> <p>Стимулирование каждого ученика к анализу того, насколько и как другие (учащиеся, родители, учитель) знают и понимают его личностные особенности, эмоциональные реакции и когнитивные представления</p>	<p>Открытость учащихся в осмыслении своих действий и самооценке</p> <p>Прогнозирование способов саморегуляции и сотрудничества</p>

Однако этап занятия можно рассматривать и как его подсистему. Он является относительно завершённым отрезком занятия, представляющим собой систему взаимосвязанных элементов: триединая дидактическая задача, содержание, методы, способы организации УПД учащихся, реальный результат. Всё эти элементы взаимосвязаны между собой и составляют так называемый дидактический пятиугольник (рис. 1):

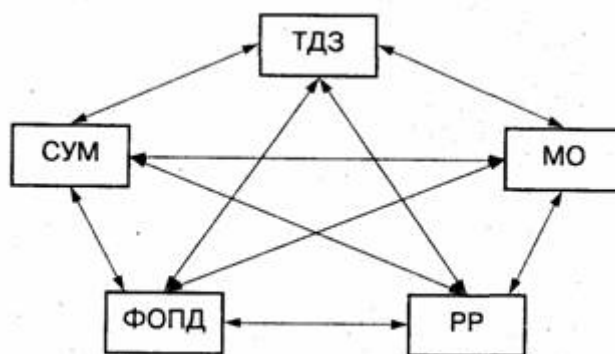


Рис. 1. Дидактический пятиугольник

Дадим характеристику каждого из этих элементов:

Триединая дидактическая задача (ТДЗ) — это запрограммированный результат данного этапа; системообразующая часть структуры этапа урока, которая объединяет все элементы этапа в единое относительно целостное образование. Дидактическая задача несет в себе три функции обучения: обучающую, воспитывающую и развивающую.

Содержание учебного материала (СУМ) составляет содержательную основу каждого этапа урока. Сюда входят не только теоретические сведения (правила, теоремы, законы и т. д., но и задачи, упражнения, вопросы учителя. Словом, все то, что должен усвоить ученик и что способствует этому усвоению, ибо этот процесс во многом зависит от подбора задач, заданий, вопросов, наглядных пособий и т. д.

Методы обучения (МО) — это способы взаимосвязанной деятельности учителя и учащихся по достижению конкретных целей обучения, воспитания и развития учащихся. В методах обучения сфокусирована не только глубина раскрытия учебного содержания, но и проявляется личность учителя и учащихся, взаимоотношения класса и учителя. Именно они, прежде всего, определяют стиль работы учителя на уроке.

Формы организации познавательной деятельности учащихся (ФОПД). К ним относится система средств, с помощью которой учитель добивается включения каждого ученика в активную целенаправленную учебно-познавательную деятельность на основе сочетания индивидуальной, групповой и общеклассной работы.

Реальный результат этапа (РР) выражается, прежде всего, в тех знаниях, умениях, навыках, которые приобрели учащиеся. Трудно предвидеть на каждом этапе изменения в воспитании и развитии ученика. Считаем, что при анализе этапа, равно как и занятия в целом, следует оценивать полноту использования учителем возможностей для воспитания и развития школьников.

Итак, учебное занятие, являясь основной организационной формой реализации процесса обучения, состоит из отдельных частей — этапов. Что же объединяет занятие в единое целое? Таким системообразующим его компонентом является триединая дидактическая цель, ибо именно она объединяет все дидактические задачи, а значит и этапы, в единое целое — учебное занятие.

Но в структуре занятия имеют место не только связи его частей (этапов) с целью (ТДЦ), но и связи между этапами. например, от того, как реализована задача самого первого этапа занятия — организация его начала, будут зависеть организованность, четкость, **ритм**, дисциплина школьников на всех последующих этапах.

Все это подтверждает еще раз, что учебное занятие — система, которая обладает связью с внешней средой через информационные и другие каналы. Под воздействием этих влияний и внутренних противоречий занятие может развиваться, т. е. оно обладает способностью саморазвития, свойством динамизма. Наибольшее признание получила классификация учебных занятий по ведущей дидактической цели (см. табл. 14).

От чего зависит качество учебного занятия как системы?

Качество каждой системы зависит от уровня ее целостности, которая определяется оптимальным набором элементов и силой связи между ними. Например, учитель выпустил из набора этапов занятая этап подготовки к тому виду деятельности, который будет осуществляться на основном его этапе. В результате у школьников не была осуществлена актуализация опорных знаний и умений, не сформировалась познавательная потребность. И хотя учитель мог отобрать Для усвоения знаний нужный материал, методы и формы обучения, результат не будет оптимальным, так как нарушена важнейшая закономерность целенаправленности мотивации.

Но возможна и другая ситуация, когда учитель не обеспечил взаимной связи между этапами занятия, когда каждый этап существовал сам по себе и не работал на основной его этап. И в этом случае реальный результат будет ниже запрограммированного.

Таблица 14. Классификация форм учебных занятий

№ п/п	Тип учебного занятия	Основополагающая дидактическая задача	Логика учебного занятия (урока)	Другие формы организации учебно-познавательной деятельности
1	2	3	4	5
1	Урок изучения новых знаний и способов действий	Обеспечение восприятия, осмысления и первичного запоминания знаний, способов действий и отношений в объекте исследования	Мотивация и актуализация опорных знаний и умений — восприятие, осмысление и первичное запоминание — первичная проверка понимания нового материала — первичное закрепление — анализ	Лекция, экскурсия, исследование, лабораторная работа, учебная практика, урок-сказка, урок-игра
2	Урок закрепления знаний и способов действий учащихся	Организация и осуществление усвоения учащимися способов деятельности путем воспроизведения информации по образцу и в измененной ситуации	Мотивация и актуализация опорных знаний и умений, их коррекция — организация деятельности по применению знаний по образцу в измененной и новой ситуации с целью формирования умений безошибочного применения знаний — самоконтроль и контроль-коррекция	Практикум, экскурсия, лабораторная работа, собеседование, консультация
3	Урок комплексного применения знаний и способов действия	Обеспечение усвоения знаний и способов действий учащихся на уровне применения в измененной и новой ситуации	Мотивация и актуализация комплекса знаний, необходимых для применения на творческом уровне — образец комплексного применения знаний и способов действий — самостоятельное применение знаний в разнообразных ситуациях — самоконтроль, контроль-коррекция	Семинар, практикум, лабораторная работа, деловая игра, конференция

1	2	3	4	5
4	Урок обобщения и систематизации знаний	Формирование целостной системы ведущих знаний и способов действий по теме, установление внутрипредметных и межпредметных связей	Мотивация — анализ содержания учебного материала — выделение главного — обобщение и систематизация — установление внутрипредметных и межпредметных связей	Семинар, конференция, «круглый стол»
5	Урок проверки и оценки коррекции знаний и способов действий	Выявление качества и уровня овладения знаниями и способами действий, обеспечение коррекции знаний и способов действий	Мотивация — самостоятельное выполнение контрольного задания — самоконтроль — контроль — анализ — оценка-коррекция	Зачет, коллоквиум, семинар, общественный смотр занятий

Возможна и третья ситуация, когда нарушены связи между компонентами внутри этапа, что ведет к ослаблению связей между ними. Так, например, учитель грамотно сформулировал ТДЗ этапа, но не сумел отобрать содержание учебного материала, и тогда, какие бы методы и формы ни отбирались, достигнуть поставленной на этапе задачи невозможно. Бывают и другие нарушения, когда под данную задачу и содержание отбираются неадекватные методы и формы обучения.

Все рассмотренные этапы учебного занятия в основном охватывают логику учебно-познавательной деятельности учащихся при усвоении знаний. Поскольку любое занятие есть искусственно создаваемая учителем под конкретную цель система, то, следовательно, из этого набора этапов можно создать самые разные комбинации. Причем следует иметь в виду, что в живом процессе обучения несколько этапов могут быть объединены в один, например проверка домашнего задания и подготовка учащихся к активной учебно-познавательной деятельности на основном этапе урока. Изучение нового материала, его первичное закрепление и проверка понимания также могут быть объединены в один этап. Одновременно с этим следует указать на то, что некоторые этапы носят инвариантный характер, они имеют место на каждом уроке: этап организации начала занятия, этап подготовки к активной основной учебно-познавательной деятельности, основной этап, подведение итогов занятия, рефлексия.

Основной этап урока зависит от его дидактической цели, что, в свою очередь, определяет тип учебного занятия.

Осталось сделать на этом уровне последний шаг и спланировать проведение конкретного учебного занятия. Мы стоим на позиции, что система действий учителя здесь должна быть следующей. Определив тему, учитель формулирует цель, ее изучения на данном уровне, но формулирует ее не для себя (ознакомить, раскрыть и т. д.), а для ученика (усвоить, научиться применять и т. д.). Затем (часто) определяет методы обучения, но это ошибочно, так как его следует определить после определения доминирования характера деятельности учеников (репродуктивная, конструктивная, вариативная). Далее определяются методы формы обучения.

Четвертый уровень — это уровень реального процесса, в котором реализуются все три предшествующих уровня. Особенность взаимодействия всех упомянутых уровней состоит в том, что каждый предшествующий обеспечивает успешность протекания последующего, его направленность и качество. На этом уровне задача учителя стимулировать УПД учащихся,

используя систему методов, средств и форм организации деятельности учащихся, переводя ее по возможности на уровень самостоятельной, носящей поисковый характер. Естественно, что учитель на учебном занятии может быть и консультантом, и контролером. Словом, на этапе живого образовательного процесса возрастает роль управленческой деятельности учителя, которая должна быть гибкой, переходящей в самоуправление. В основе такого управления лежит рефлексивный подход. Рефлексию осуществляет ученик в процессе УПД и в ее конце. Рефлексию осуществляет и учитель. Ученик оценивает успешность УПД по ее результату и процессу, в котором он отыскивает причины, приведшие к успеху и неудачам. Он оценивает и себя в этом процессе, учитывая мнения своих товарищей и учителя. На этой основе ученик выстраивает направление своей дальнейшей деятельности. Таким образом, ученику должна быть предоставлена возможность осуществить самоуправление своей УПД.

Какова же здесь роль учителя? Он тоже осуществляет рефлексию своей педагогической деятельности на основе, прежде всего, результатов деятельности учащихся. Чтобы эти результаты правильно оценивать, учителю необходимо проанализировать процесс деятельности школьников. И здесь желательно совместно с каждым учеником выявить причины его успеха и неудач, дать оценку его деятельности и своей педагогической деятельности, отрефлексировав последнюю.

Таким образом, на учебном занятии осуществляется гибкое управление УПД ученика, наивысшей степенью качества которого является перевод школьника на самоуправление учением. Это возможно, если все уровни образовательного процесса будут реализованы во взаимосвязи (см. табл. 15).

Однако одно учебное занятие — лишь часть целостного образовательного процесса. Для управления им следует использовать полный управленческий цикл: получить информацию о его результатах, проанализировать ее, выявить проблемы и сфор-

мулировать цели дальнейшего развития образовательного процесса, спланировать достижение этих целей, организовать себя и учащихся (а в школе в целом — весь школьный коллектив) на выполнение плана, проконтролировать результаты, на основе анализа которых провести регулирование как самого процесса, так и управления им. Из этого цикла выделим самое существенное, что необходимо осуществлять учителю (и школе в целом), — это управление качеством результатов образовательного процесса.

Таблица 15. Проектирование деятельности в целостном учебно-воспитательном процессе

Уровень	Роль руководителя школы	Роль учителя	Роль ученика
I. Теоретический — представление об ОП как системе, движущих силах, закономерностях	Знает сам, оказывает помощь учителям по развитию знаний об ОП	Овладевает теоретическими знаниями и новым взглядом на ОП	Постепенно накапливает знания о процессе собственного учения
II. Уровень проекта учебного плана и учебных программ	Руководит коллективной работой по разработке учебного плана школы, выбором учебных программ, учебников. Разрабатывает образовательную программу	Участвует в разработке школьного компонента учебного плана, выбирает программы, учебники, методические пособия	Делает выбор дополнительного образования, профиля и т. д. и заявляет о своих образовательных потребностях
III. Создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его планирования на год, тему, отдельное занятие	Организует деятельность учителей по планированию ОП, стимулирует на долгосрочное планирование, составляет технологические карты и т. д.	Составляет (или корректирует) планы ОП на год, на тему, урок	Участвует в планировании ОП при разработке учебных занятий, высказывает свои пожелания
IV. Уровень реального процесса	Изучает ход ОП, его результаты; дает анализ, оценку, принимает решения, планирует развитие ОП	Реализует ОП на учебном занятии, рефлексировать свою педагогическую деятельность, строит программу ее развития	Активно участвует на всех этапах учебного занятия; рефлексировать свою УПД; строит программу дальнейшего развития своих склонностей и интересов

§3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Управление основано на системном знании субъектом, как протекает управляемый процесс. Для этого в школах создается система мониторинга — постоянного

отслеживания хода образовательного процесса с целью выявления и оценивания его промежуточных результатов, факторов, повлиявших на них, а также принятия и реализации управленческих решений по регулированию и коррекции образовательного процесса.

Какие же конечные результаты ОП следует включить в образовательный мониторинг? Вычисление этих результатов связано с основной целью образовательного процесса, какой является обеспечение возможности каждому ученику для развития своих склонностей и познавательных интересов. Для этого нужно использовать инновационный подход к образовательному процессу, который должен строиться таким образом, чтобы каждый ученик осваивал новый опыт на основе целенаправленного формирования творческого и критического мышления, опыта и инструментария учебно-исследовательской деятельности, ролевого и имитационного моделирования.

На основании этого можно выделить ведущие конечные результаты, по которым должен осуществляться мониторинг. Основные из них: обучаемость, обученность, общие учебные умения, познавательные интересы, стиль учебной деятельности, память, речь, мышление. Это самый минимальный уровень конечных результатов, по анализу которых можно судить об эффективности образовательного процесса.

Рассмотрим вначале понятия «качество» и «качество знаний», а затем раскроем систему промежуточной аттестации учащихся, ориентированную на личностный подход к ученику.

Качество — это нормативный уровень, которому должен соответствовать продукт просвещения. Принято считать, что в этой категории воплощается социальный заказ общества на учебно-воспитательную деятельность образовательного учреждения. С этим нельзя не согласиться, однако в условиях подступа к переходу на новую философию образования — личностную — на передний план выдвигаются эмоциональное и социальное развитие ученика, сформированность у него ценностно-ориентационной сферы. Поэтому как перед педагогической наукой, так и перед школьной практикой возникает новая задача поиска научно обоснованной системы оценки качества образовательной подготовки школьников.

Рассмотрим систему аттестации школьников в применении к одному показателю: качество знаний учащихся. Но ее нельзя представить без раскрытия сущности понятия «качество знаний» и обсуждения первых подходов к выявлению роли оценки в личностно-ориентированном образовании. Понятие «качество знаний» является одним из центральных не только в педагогике, но и в школьной практике. Не зная сущности данного понятия, невозможно осмысленно формулировать качество знаний у учащихся и объективно его оценивать.

Знания — это результат духовной и практической деятельности людей, выраженный в системе фактов, представлений, понятий, правил, законов, теорий.

К методологическим знаниям относятся методы науки, способы деятельности.

Оценочные знания характеризуют нормы отношений к себе, содержанию и процессу собственной деятельности, к людям, природе, труду, ценностям и т. д.

Учащиеся в процессе обучения изучают систему знаний из разных научных областей.

Результатом этого процесса является освоение ими научных знаний. Но уровень этого освоения бывает разный, т. е. обладающий разной совокупностью свойств. Под качеством знаний мы понимаем целостную совокупность относительно устойчивых свойств знаний, характеризующих результат учебно-познавательной деятельности учащихся.

Проанализировав имеющуюся литературу (И. Я. Лернер, Л. Я. Зорина, В. М. Полонский, Т. И. Давиденко), мы вы> делили три основные группы качеств знаний.

Первое качество — это системность знаний как интегративное качество, являющееся результатом взаимодействия осознанности, полноты, систематичности, глубины, конкретности и обобщения.

Второе качество — действенность знаний, которая характеризуется их мобильностью. Это качество проявляется в умении применять знания при решении учебных и практических задач, а также задач жизненного характера. Действенность знаний характеризуется их осознанной полнотой, применением в разных ситуациях.

Третье качество — прочность знаний, т. е. сохранение их в памяти. Это качество во многом зависит от действенности знаний, их осознанности.

Сочетание действенности, прочности и системности обеспечивает полноценность знаний учащихся. Наличие таких знаний у школьников позволяет им ориентироваться в различных

ситуациях, представлять образ деятельности, изменять ее план с выходом на новые цели и средства, высказывать оценочные суждения.

Операциями контрольных действий учителя являются:

— соотношение уровней сформированности у школьников системы качеств знаний с исполнительными действиями;

— оценка совпадения реального хода этих действий и их результатов с заданными;

— внесение коррективов в соответствии с образцами в случае расхождения.

Для управления образовательным процессом на уровне школы и учителя необходимо иметь систему получения информации о его результативности, чтобы видеть отклонения или положительную динамику в этом процессе. Словом, необходим контроль за качеством знаний. Но любой контроль не только источник обратной информации. Он обладает еще рядом важнейших функций, и прежде всего — диагностической. Именно она является основой контроля, так как предполагает аналитический срез и оценку состояния качества знаний на основе сравнения с уровнем требований к усвоению конкретного вопроса. Она должна побуждать учащихся к активной деятельности, поиску резервов в себе. Следует также обратить внимание на то, что контроль должен носить обучающий характер, и эту функцию выполняет либо учитель, либо консультант, либо сам ученик.

Контроль способен сыграть большую роль в обучении, если опираться на самопознание, осуществляемое на основе рефлексии. Под рефлексией мы имеем в виду оценку учеником себя, результатов и процесса своей деятельности с учетом оценки других. При этой самооценке ученик (а также учитель, руководитель) определяет свои затруднения (успехи), находит причины, их вызвавшие, и намечает пути их преодоления (или закрепления успеха). Рефлексия обеспечивает повышение качества обучения за счет того, что каждый участник образовательного процесса, оценив достигнутый уровень, может определить сам дальнейшую траекторию своего движения к цели: ученик — к более высокому уровню усвоения знаний и развития, учитель — к повышению своего профессионального мастерства, руководитель — к повышению качества управленческой деятельности.

Система аттестации учащихся должна базироваться на рассмотренных выше положениях. Она выстраивается не сверху (как это часто бывает), а идет от ученика. Можно выделить пять уровней системы:

Первый уровень — само- и взаимоконтроль. Этот процесс осуществляется на всех учебных занятиях. Особенно ярко он проявляется при использовании модульной технологии и технологии коллективного способа обучения. Большую роль в самооценке уровня знаний играет удачно найденная форма школьного марафона, в которой принимают участие все школьники по всем предметам (опыт гимназии №1504 г. Москвы). Второй уровень — это контроль учителя. В гимназии осуществляется планирование контроля с использованием технологической карты, которая составляется на всю тему, и еще до начала изучения темы учитель составляет тексты контрольных работ. При составлении технологической карты используется таксономия целей Блума. Учитель вначале выделяет все учебные единицы (термины, факты, понятия, правила, законы, процедуры), затем определяет, на каком уровне будет изучена каждая из учебных единиц.

В качестве уровней выступают:

- знания (запомнил, воспроизвел);
- понимание (умение разъяснить, привести свой пример);
- применение (на трех уровнях: репродуктивном, конструктивном, вариативном);
- обобщение и систематизация;
- ценность (оценка значения этого знания для учащихся, людей, науки и т. д.);
- контроль (ключевые задания).

Контролю подвергается каждая учебная единица.

При выявлении учащихся, испытывающих затруднения в овладении знаниями на уровне стандарта, учитель организует им помощь здесь же, на уроке.

Третий уровень — экспертный контроль. Его осуществляют кафедры. Эта их деятельность планируется на весь год. На кафедре накапливается информация в динамике, подвергаются анализу и вырабатываются меры по устранению отклонений или обобщению передового опыта.

В плане кафедры указываются контроль учителя, экспертный контроль и контроль административный.

Четвертый уровень — контроль независимой комиссии, которая приглашается для проведения срезов по оценке знаний учащихся.

Пятый уровень — контроль административный. Он в гимназии не занимает сейчас такого большого места, как это было раньше, так как отвечает за результаты обучения кафедра, а не завуч

Построенная таким образом система обеспечивается промежуточной аттестацией учащихся, что гарантирует сочетание самоуправления с развитием качества и результативности образовательного процесса в гимназии.

Управление педагогической системой на уровне учебного занятия требует постоянной оценки его эффективности, которая определяется такими показателями, как научная обоснованность выстроенной учителем педагогической системы на учебном занятии или системе занятий; уровень достижения, запланированный триединой целью урока (ТЦУ); реализация учебного занятия как педагогической системы, высокий уровень целостности. Напомним, что уровень целостности системы зависит от достаточного набора элементов, входящих в нее, и тесноты взаимосвязи между элементами.

Для самоанализа и самооценки деятельности учителю желательно накапливать информацию о ходе образовательного процесса как системы.

Мы рекомендуем использовать для этой цели разные методики.

Оценка качества и эффективности занятий (по Т. И. Шаповой)

Характеристика урока	Показатели
1. Цель урока названа	<input type="checkbox"/>
2. Организованы действия учащихся по принятию цели деятельности	<input type="checkbox"/>
3. Соответствие содержания учебного материала ТЦУ Методы обучения обеспечили: — мотивацию деятельности; — сотрудничество учителя и учащихся; — контроль и самоконтроль	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Соответствие методов обучения: — СУМ; — ТЦУ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Формы познавательной деятельности обеспечили: — сотрудничество учащихся; — включение каждого ученика в деятельность по достижению ТЦУ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Формы организации познавательной деятельности отобраны в соответствии с МО, СУМ и ТЦУ	<input type="checkbox"/>
7. Уровень достижения ТЦУ: — познавательный аспект; — воспитательный аспект; — развивающий аспект	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Примечание. Балльные оценки:

реализовано полностью — 2

реализовано частично — 1

не реализовано — 0

Например, эффективность урока $\mathcal{E} = 17 : 26 * 100\%$, где 17 — сумма баллов, выставленных экспертом; 26 — максимально возможная сумма баллов. Если \mathcal{E} равна 85% и нет ни одной оценки 0 — урок отличный; от 65 до 84% — урок хороший; от 45 до 64% — урок проведен удовлетворительно.

Собранную информацию учитель может испытывать для анализа одного занятия, их системы (например, при изучении конкретной темы). К этой информации добавляются результаты усвоения знаний каждым учеником и его удовлетворенность образовательным процессом. Все это дает возможность оценить педагогическую деятельность, сформулировать причины, которые привели к полученным результатам, и наметить пути их устранения (или закрепления в случае успеха). Анализ осуществляется системным методом.

Образовательный процесс — это всегда система, от уровня целостности которой зависит ее интегративный результат: уровень образованности, воспитанности и развитости.

Управление образовательным процессом осуществляется в школе на четырех уровнях при участии руководителей школы, учителей и учащихся, роль и место которых в этом процессе меняется. Но всегда остается единая направленность на создание и реализацию условий для развития и саморазвития ученика, удовлетворение его образовательных потребностей.

Важнейшей задачей учителя, обеспечивающей эффективное управление образовательным процессом, является глубокое знание ученика, его способностей, интересов, построение образовательного процесса с их учетом.

§4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Личностно-ориентированное обучение возможно построить, либо полностью изменив образовательный процесс, переведя его на свободную деятельность учащихся, что невозможно для массовой школы, либо изменив парадигму ОП, поставив как ведущую цель развитие личности ученика, и на этой основе перестраивать обучение, опираясь на развивающие образовательные технологии.

Что же вкладывается в понятие «образовательная технология» ?

В переводе с греческого «технология» — искусство, мастерство. В толковом словаре этот термин определяется как совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерство, искусство.

Технология — категория процессуальная; она может быть представлена как совокупность методов изменения состояния объекта. Технология направлена на проектирование и использование эффективных экономических процессов (М. Гошанов).

Педагогическая технология есть область исследований теории и практики (в рамках системы образования), имеющая связи со всеми сторонами организации педагогической системы для достижения специфических и потенциально воспроизводимых педагогических результатов (П. Митчелл).

Педагогическая технология — совокупность психолого-педагогических установок, приемов, методов обучения, воспитательных средств; она есть организационно-методический инструмент педагогического процесса (Б. Т. Лихачев).

Педагогическая технология — это содержательная техника реализации учебного процесса (В. П. Беспалько).

Педагогическая технология — это продуманная во всех деталях модель совместной педагогической деятельности по проектированию, организации проведения учебного процесса с безусловным обеспечением комфортных условий для учащихся и учителей (В. М. Монахов).

Педагогическая технология — это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания р. усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования (ЮНЕСКО).

Из приведенных определений можно вычленить следующие признаки: процессуальный двусторонний характер взаимосвязей деятельности учителя и учащихся; совокупность установок, приемов, методов; проектирование и организация процесса; комфортные условия. Однако здесь неполно учитывается управленческий аспект. С позиций управления образовательный процесс представляет собой сочетание управленческой деятельности учителя и самоуправления ученика в целостном управленческом цикле. Кроме этого, образовательная технология, как правило, имеет своей целью достижение (естественно, вероятностное) конкретной цели.

Все это дает нам основание дать следующее определение.

Образовательная технология — это система (процессная) совместной деятельности учащихся и учителя по проектированию (планированию), организации, ориентированию и корректированию ОП с целью достижения конкретного результата при обеспечении комфортных условий участникам.

К настоящему времени сложилось значительное количество развивающих ОП, позволяющих осуществлять личностный подход к учащимся. К ним можно отнести технологию полного усвоения знаний, уровневой дифференциации, адаптивную, коллективного взаимообучения, модульную, проектную Дальтон-технологию.

В основе всех технологий лежит идея создания адаптивных условий для каждого ученика, т. е. адаптация к особенностям ученика содержания, методов, форм обучения и максимальная ориентация на самостоятельную деятельность или работу в малой группе.

Все технологии должны включать в себя уровневый подход к содержанию и характеру познавательной деятельности каждого ребенка.

Технология коллективного взаимодействия, которую иногда называют коллективным способом обучения, предполагает работу учащихся в парах сменного состава. При этом каждый ученик выступает и в роли учителя, обучающего других учащихся, и в роли ученика, которого обучают по очереди его товарищи. В основе этой технологии лежит организованный диалог, который для усиления личностного подхода может быть постепенно переведен в свободную дискуссию, востребованную учеником.

Технология модульного обучения предполагает, что ученик либо полностью, либо частично самостоятельно обучается с использованием цельной комплексной программы. Эта технология имеет интегративный характер, так как в программу можно включить уровневую дифференциацию, взаимообучение, элементы дискуссии и другие технологии. Раскроем цели, сущность и сам процесс технологии проектного обучения.

Технологии проектного обучения

В 1928 г. известный американский ученый Дж. Дьюи, побывав в Советском Союзе, написал книгу «Впечатления о революционном мире». В ней Дж. Дьюи особенно высоко оценил философию школы: ее общую направленность на ребенка, ценности и принципы деятельности учителей и руководителей школы. Он был восхищен интеллектуальной смелостью российских педагогов, которые в те годы решали проблемы нестандартными способами. Для каждой проблемы имелось решение, соответствующее ее ценностям. Учителя уже тогда правильно считали, что педагогическая техника вторична, она — инструмент, и что главное — это ценности и идеалы учителя и школы. Это еще раз подтверждает, что для всякого реформирования важны исходные философские подходы. В 20-е и начале 30-х годов в российских школах широко использовался метод проектов для реализации выдвигаемых задач развития ученика. Однако этот метод не давал возможности учащимся овладеть системой знаний в области конкретных учебных курсов, поэтому был изъят из школы, и вместе с ним резко снизилось внимание к основной философской идее образования — направленности его на ребенка.

В настоящее время принцип гуманизации образования становится ведущим, и школьная практика требует конкретных технологий, обеспечивающих его реализацию. К одной из таких технологий можно отнести проектное обучение.

Можно сказать, что именно сейчас начинает складываться технология проектного обучения, и она нашла успешную реализацию в гимназии № 1532 (Москва). Коллективом школы разработаны и реализованы интересные учебные проекты: «Рынок и рыночные факторы», «Проблема водоснабжения Москвы», «Школа, в которой я бы хотел учиться» и др. Интересный проект «История двух городов: Лондон — Москва» был разработан учениками гимназии № 1504 (Москва). В гимназии № 1542, в школе № 1290 (Москва) разрабатываются как крупные общешкольные проекты, так и масса мелких предметных проектов или интегрирующих несколько предметов.

В чем же суть проектного обучения (ПО)? Чаще всего можно услышать не о проектном обучении, а о проектном методе. Этот метод более четко оформился в США к 1919 г. В России он получил широкое распространение после издания работы В. Х. Кильпатрика «Метод проектов. Применение целевой установки в педагогическом процессе» (1925). В основе этой системы лежат идеи Дьюи, Лая, Торндайка и других американских ученых. Главные из них состоят в следующем: с большим увлечением выполняется ребенком только та деятельность, которая свободно выбрана им самим; деятельность строится не в русле учебного предмета; опора на сиюминутные увлечения детей; истинное обучение никогда не бывает односторонним, важны и побочные сведения и др. Исходный лозунг — **«Все из жизни, все для жизни»**. Поэтому проектный метод предполагал использование окружающей жизни как лаборатории, в которой и происходит процесс познания. К. Фрей в своей книге «Проектный метод» (1997) под этим понятием подразумевает путь, по которому идут обучающие и обучаемые, разрабатывая проект. Он выделяет 17 отли-

чительных черт проектного метода. Например, участники проекта подхватывают проектную инициативу от кого-либо или из жизни; договариваются друг с другом о форме обучения; развивают проектную инициативу и доводят до сведения всех; организуют себя на дело; информируют друг друга о ходе работы; вступают в дискуссии и т. д. Все это говорит о том, что автор под проектным методом имеет в виду систему действий педагогов и учащихся по разработке проекта. Нам представляется это несколько расширенным толкованием метода, так как многое выходит на технологию проектного обучения.

Думается, что в современных условиях можно уже говорить о создании основ проектного обучения. Мы разделяем позицию Н. Г. Черниловой (1997), которая рассматривает проектное обучение как развивающее, базирующееся «на последовательном выполнении комплексных учебных проектов с информационными паузами для усвоения базовых теоретических знаний». Это определение относится автором к проектному обучению как типу развивающего обучения. Но переводить целиком весь образовательный процесс на ПО мы считаем нецелесообразным. Для современного этапа развития системы образования важно обогатить практику многообразием развивающих технологий, одной из которых может стать технология ПО.

Любая образовательная технология включает в себя: целевую направленность; научные идеи, на которые опирается; системы действий учителя и ученика; критерии оценки и качественно новый результат. Раскроем эти компоненты.

Цель проектного обучения состоит в том, чтобы создать условия, при которых учащиеся: 1) самостоятельно и с охотой приобретают недостающие знания из разных источников; 2) учатся пользоваться этими знаниями для решения новых познавательных и практических задач; 3) приобретают коммуникативные умения, работая в различных группах; 4) развивают у себя исследовательские умения (выявление проблем, сбор информации из литературы, документов и т. д.), наблюдение, эксперимент, анализ, построение гипотез, обобщение; 5) развивают аналитическое мышление.

Исходные теоретические позиции ПО:

— принцип гуманизма: в центре внимания ученик, развитие его творческих способностей;

— образовательный процесс строится не в логике учебного предмета, а в логике деятельности, имеющей личностный смысл для ученика; это повышает его мотивацию в учении;

— индивидуальный темп работы над проектом обеспечивает выход каждого ученика на свой уровень развития;

— комплексный подход в разработке учебных проектов способствует сбалансированному развитию основных физиологических и психических функций ученика;

— глубокое, осознанное усвоение базовых знаний обеспечивается за счет универсального их использования в разных ситуациях.

Таким образом, суть ПО состоит в том, что ученик в процессе работы над учебным проектом постигает реальные процессы, объекты и т. д. Оно предполагает проживание учеником конкретных ситуаций; приобщение его к проникновению в глубь явлений, процессов, конструированию новых объектов, процессов и т. д.

Чтобы постичь, прожить, приобщиться к раскрытию, конструированию, нужны особые формы обучения. Ведущей среди них является имитационная игра.

Игра — это самая свободная и естественная форма погружения человека в реальную (или воображаемую) действительность с целью ее изучения, проявления собственного «Я», творчества, активности, самостоятельности, самореализации. Именно в игре каждый выбирает себе роль добровольно, причем познавательные действия ученика выполняются в структуре деятельности, которая для него имеет личностный смысл. Всё это говорит о том, что имитационная игра в школе является основой личностно-ориентированного обучения.

Игра несет в себе функции: **психологические**, снимая напряжение и способствуя эмоциональной разрядке; **психотерапевтические**, помогая ребенку изменить отношение к себе и другим, изменить способы общения, психическое самочувствие; **технологические**, позволяя частично вывести мышление из рациональной сферы в сферу фантазии, преобразующей реальную действительность.

В итоге ребенок чувствует себя в безопасности, комфортно, ощущает психологически свободу, необходимую для развития его личности.

К настоящему моменту сложились стадии разработки проекта: разработка проектного задания; разработка самого проекта; оформление результатов; общественная презентация, рефлексия.

Систему действий учителя и учащихся можно выделить на всех стадиях (табл. 16).

Таблица 16. Система действий учителя и учащихся на разных стадиях работы над проектом

Стадии	Деятельность учителя	Деятельность учащихся
1. Разработка проектного задания		
1.1. Выбор темы проекта	<p>Отбирает возможные темы и предлагает их учащимся</p> <p>Предлагает учащимся совместно отобрать тему проекта</p> <p>Участвует в обсуждении тем, предложенных учащимися</p>	<p>Обсуждают и принимают общее решение по теме</p> <p>Группа учащихся совместно с учителем отбирает темы и предлагает классу для обсуждения</p> <p>Самостоятельно подбирают темы и предлагают классу для обсуждения</p>
1.2. Выделение подтем в теме проекта	Предварительно вычленяет подтемы и предлагает учащимся для выбора	Каждый ученик выбирает себе подтему

Стадии	Деятельность учителя	Деятельность учащихся
	Вместе с учащимися проводит эту работу	Активно обсуждают и предлагают варианты подтем. Каждый выбирает одну из них для себя (т. е. выбирает себе роль)
1.3. Формирование творческих групп	Проводит организационную работу по объединению школьников, выбравших себе конкретные подтемы и виды деятельности	Уже определили свои роли и комплектуются в соответствии с ними в малые группы
1.4. Подготовка материалов к исследовательской работе: формулирование вопросов, на которые нужно ответить, задание для групп, отбор литературы	Если проект большой, то учитель заранее разрабатывает задания, вопросы для поисковой деятельности и литературу Однако в зависимости от возраста степень участия учащихся будет разная	Отдельные учащиеся старших и средних классов принимают участие в разработке заданий Вопросы для поиска ответа могут вырабатываться в группах с последующим обсуждением классом
1.5. Определение форм выражения итогов проектной деятельности	Принимает участие в обсуждении	В группах, а затем в классе обсуждают формы представления результата исследовательской деятельности: видеofilm, альбом, натуральные объекты, литературная гостиная и т. д.
2. Разработка проекта	Консультирует, координирует работу, стимулирует деятельность детей	Осуществляют поисковую деятельность
3. Оформление результатов	Консультирует, координирует работу групп, стимулирует их деятельность	Вначале по группам, а потом во взаимодействии с другими группами оформляют результаты в соответствии с принятыми формами
4. Презентация	Организует экспертизу, например приглашает в качестве экспертов старших школьников или параллельный класс, родителей и т. д.	Докладывают о результатах своей работы
5. Рефлексия	Оценивает свою деятельность по педагогическому руководству деятельностью детей, учитывая их оценки	Осуществляют самооценку результатов, процесса, себя в нем с учетом оценки других. Желательна групповая рефлексия

Возможные темы учебных проектов разнообразны, как и их объемы. По времени можно выделить 3 вида учебных проектов: краткосрочные (2—6 ч); среднесрочные (12—15 ч); долгосрочные требующие времени для поиска материала, его анализа и т. д.

На наш взгляд, в школе должны быть разные учебные проекты. Думаем, что целесообразно было бы один проект в год в каждом классе делать комплексным; по школе в условиях разновозрастных коллективов можно делать 2—3 проекта за учебный год. Что касается учебных предметов, то таких проектов должно быть множество. Например, в гимназии № 1504 проводится в 6—7 классах инсценирование литературного произведения с прохождением всех стадий: разработки задания, разработки; проекта, реализации, презентации и рефлексии. В классе задействованы все учащиеся, каждый выполняет выбранную им роль. В 5 классе разработан проект «Лирика как род литературы». Учитель дает вводную информацию, выделяет темы, по желанию учащихся создает группы (биографы, литераторы и т. д.), формирует вопросы, на которые нужно ответить, на каждом уроке консультирует и дает дополнительную информацию, рекомендует литературу. Выход — литературная гостиная.

По математике учащиеся 6—7 классов рассчитывали дом для приусадебного участка, одиннадцатиклассники разработали и реализовали проект по теме «Многогранники». По истории используется идея создания альтернативных исторических документов и т. д. Критерием оценки является достижение цели проекта, а главное — достижение над предметных целей, которые обеспечивают проектное обучение. Если эти цели (сформулированные выше) достигнуты, то мы можем рассчитывать на получение качественно нового результата, выраженного в развитии познавательных способностей ученика и его самостоятельности в познавательной деятельности.

Условия успешного осуществления проектного обучения:

- смотивированность учителей на данную технологию;
 - смотивированность учащихся на участие в проекте;
- обучение учащихся умениям исследовательской деятельности; раскрытие сути исследования как формы познания (проблема, цель, гипотеза, задачи, методы исследования, умение планировать проведение исследования);
- определение критериев оценки результатов работы над проектом;
- организация встречи групп по обмену мнениями о ходе работы над проектом (при больших проектах).

Подводя итоги сказанному, можно дать следующее определение. Технология проектного обучения — это преимущественно самостоятельная или в малой группе деятельность ученика, направленная на решение значимой для него задачи (проблемы), осуществляемая в режиме поиска, протекающего в проживаемой учеником имитированной или реальной действительности проектной деятельности.

Прилагаем конкретные разработки учебных проектов в приложении 7.

ГЛАВА 4
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ВОСПИТАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ
§1. ОСНОВНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ В ПРАКТИКЕ

В конце 80-х годов в педагогической литературе и практике стало активно использоваться понятие «воспитательная система». Все понимают, что если в любом деле процесс деятельности выстраивается на системной основе, то он приводит к положительному результату, соответствующему поставленным целям. Если системная организация процесса отсутствует, то никто не может утверждать, что получится в его конечном результате и будет ли он соответствовать замыслу.

Когда мы спрашиваем руководителей образовательных учреждений и педагогов о наличии системы в организации учебной работы в их учреждениях, то все (100%) отвечают положительно: да, такая система есть. На тот же вопрос — о наличии системы воспитания (как синоним «воспитательная система») лишь 2% отвечают уверенно «да»; 3% «да», но неуверенно, и 95% не могут сказать, что в их учебном заведении воспитание строится системно, т. е. то, что имеют в виду, когда говорят о воспитательной системе. Естественно, отвечающие сравнивают организацию учебного и воспитательного процессов интуитивно, и они хотели бы иметь в учебном заведении систему и в воспитании. Почему же надежды на построение воспитательной системы не сбываются? Как обычно, причины заключаются в разных обстоятельствах.

Во-первых, наукой не разработаны в достаточной мере механизмы реализации системного подхода к воспитанию как к целостному процессу и четкие ориентиры управления развитием воспитательных систем. Подтверждением может служить то, что воспитательные системы выстраиваются в тех школах, в которых директора школ обладают воображением, развитым творческим мышлением и имеют возможность самореализоваться при поддержке органами образования, дополнительном научном обеспечении, постоянном самообразовании. Из опубликованных материалов известно, что таких руководителей образовательных учреждений в России не более 1—2%. Можно предположить, что на самом деле таких руководителей и школ больше, но все равно их меньше половины. Но дело не только в конкретных научных разработках. Все зависит еще и от общегосударственной политики в области воспитания.

Сегодня официальное отношение к организации учебного процесса и к воспитанию в учебном заведении нуждается в коррекции отношения к последнему в соответствии с определением образования в Законе РФ «Об образовании», в котором говорится, что **«под образованием в настоящем Законе понимается целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней»**. Таким образом, признание приоритетности воспитания необходимо не только в законе, но и на деле, в практической деятельности образовательных учреждений.

Во-вторых, сама организация воспитательного процесса и особенно той его части, которую называют воспитательной работой, примерно с 30-х годов складывалась в большей мере стихийно по всем его компонентам — целеполаганию, содержанию, формам, методам работы. Получая общие рекомендации о том, что надо делать, и не зная, как это реализовать в каждом образовательном учреждении, практики испытывают затруднения с формированием и развитием воспитательных систем. Характерный пример для доказательства. Всегда считалось, что основной формой учебно-воспитательного процесса является урок. А если это не урок, а воспитательная работа, которую ведет классный руководитель? Тогда что же в этой работе является главной формой? Достаточно ли только известных клубных форм, коллективных творческих дел (как одной из форм коллективного воспитания), походов, экскурсий?

Выделение основных воспитательных форм, через которые реализуются основные цели и содержание воспитания, является главным ориентиром на системную организацию воспитательного процесса. Планируя цели, содержание и формы воспитания, образовательное учреждение создает необходимые условия системной организации воспитательного процесса.

В-третьих, необходимо выяснить, что надо изменить в методах и методике воспитания. Складывавшаяся годами авторитарная система управления в обществе оказывала влияние и на работу педагогов. Влияние на сознание ребенка производилось убеждением, внушением, упражнением, стимулированием, организацией коллективного мнения. Но все это организовывалось педагогом и исходило от него. **Сохраняя цели и структуру каждого из указанных методов, необходимо использовать опосредованный способ влияния на сознание ребенка, а именно через организацию социального взаимодействия, т. е. установление коммуникативных связей между участниками процесса путем какой-либо знаковой системы.** В таком случае имеет место развитие идей А. С. Макаренко о педагогике параллельного действия в воспитательной работе.

В-четвертых, размещение основных воспитательных форм во времени и пространстве носит неупорядоченный характер и зависит от случайностей и обстоятельств. Например, все воспитательные мероприятия планируются школой на год и месяц. К ним! приспосабливается вся деятельность ученических коллективов, а упорядоченность и последовательность, например, таких основных форм воспитания, как классные часы и классные собрания, не регулируется так, как это делается с учебными занятиями.

Основные воспитательные формы — классный час и классное собрание являются для воспитательной работы тем же, чем урок является для учебной. Упорядочение воспитательной работы, ее систематичность через указанные формы способствует системной организации воспитания.

В-пятых, отсутствие мониторинга за процессом и системного анализа результатов воспитательного процесса не позволяет объективно оценивать его эффективность.

Рассматривая систему как средство достижения цели, необходимо вырабатывать конкретные критерии и показатели оценки эффективности (полезности) системы, уметь оценивать ее по критериям для того, чтобы своевременно вносить в процесс необходимые изменения. Основным показателем эффективности процесса является положительная динамика в изменениях уровня воспитанности учащихся.

Одним из затруднений практики является язык основных понятий в педагогике. Для сближения разных точек зрения определены основные рабочие понятия.

Основные рабочие понятия. К таким понятиям мы отнесем воспитание в образовательном смысле, воспитательную систему, управление развитием системы. Существуют разные варианты определений понятия **воспитания в образовательном смысле**, т. е. для педагогического процесса. Для научной школы, которая разрабатывает теорию воспитательных систем в последние годы, характерно определение воспитания как целенаправленного управления процессом развития личности (Х. Й. Лийметс, Л. И. Новикова, В. А. Караковский и др.). Любое определение имеет методологическое значение для создаваемой теории. Это означает, что каждый компонент выстраиваемого процесса «работает» на это определение: цели, содержание, формы, методы, критерии и показатели оценки. В экспериментальной работе по созданию адаптивной образовательной системы в школе было выбрано иное определение воспитания.

Воспитание в образовательном смысле — это специально организованная целенаправленная деятельность по формированию и развитию сознания и самосознания ребенка, формированию нравственной позиции и ее закреплению в поведении. Содержание воспитания выстраивается на основе базовых духовных ценностей морали (этики), включающей в себя честность, справедливость и человечность.

Формулируя данное определение, мы исходили из взглядов на воспитание К. Д. Ушинского, Н. П. Дубинина, других ученых. Поскольку в определении заложена в целом схема интеллекта человека (следуя за С. Л. Рубинштейном, Р. С. Немовым — интеллект как схема сознания), то можно понимать данное определение воспитания как формирование и развитие социализованного интеллекта. Это означает, что воспитание гуманизирует (очеловечивает) когнитивный аспект образовательного процесса и направляет сознание (интеллект) на присвоение духовно-нравственных и социально-культурных ценностей.

При этом образовательное учреждение использует такие технологии, которые способствуют развитию основных форм сознания: общественного, когда человек руководствуется мотивами общественного долга (альтруизм в основе поведения, поступка), и индивидуального, когда в основе поведения лежат личностные мотивы, сочетаемые с мотивами общественного долга. Научить ребенка сочетать личное с общественным, выстраивать поведение, направленное на созидание, на добро, уметь регулировать свое поведение в соответствии с выработанными в историко-культурном развитии человека нравственными нормами жизнедеятельности — в этом и состоит назначение воспитания как общественного явления.

Воспитательная система. Приведем определения, которые стали рабочими в теоретических исследованиях.

Воспитательная система объединяет комплекс воспитательных целей; людей, их реализующих в процессе целенаправленной деятельности; отношения, возникающие между ее участниками; освоенную среду и управленческую деятельность по обеспечению жизнедеятельности воспитательной системы (А. М. Прохорова, 1996).

Воспитательная система школы — сложное психолого-социопедагогическое образование, неравновесное, саморегулируемое и управляемое. Эта система открытая: она не только успешно взаимодействует с ближним и дальним социумом, но, осваивая его, сама становится мощным средством социализации. Воспитательная система школы имеет сложную структуру, она состоит из компонентов, скрепленных системными связями. Соединение частей системы в единое целое и обеспечивается ее управленческим блоком (В. А. Караковский, 1997).

Поскольку данные определения носят несколько расширенный, теоретический смысл, то, приближая их к моделируемой системе, мы пользуемся неким эквивалентом понятия «воспитательная система», обозначив воспитательный процесс как целостную систему. В таком случае системообразующим элементом воспитательной системы можно считать не ведущий вид деятельности, а цели воспитания, а все остальное — средства, содержание, формы, методы, деятельность, внешняя и внутренняя среда, система отношений, организационные условия, обеспечивающие реализацию целей. Получаем схему: цель — результат, цель — результат... и так до бесконечности. В этом суть системности процесса (В. А. Афанасьев). При этом различаются цели по субъекту управления (педагоги) и объекту управления (учащиеся). Образовательное учреждение планирует педагогические цели, которые реализуются через цели деятельности детей. Поэтому для учащихся первые (педагогические цели) являются скрытыми. Цели деятельности являются их выбором при умелом педагогическом руководстве. Перевод педагогических целей в цели деятельности детей составляет основу педагогического мастерства (С.Т. Шацкий). Если в результате деятельности формируются качества личности, соответствующие педагогическим целям, которые стали проявляться в позиции, в поведении и поступках детей, то это и означает, что педагогический процесс эффективен, так как результаты соответствуют целям воспитания.

Итак, воспитательный процесс представляется воспитательной системой при наличии целей воспитания, средств их реализации и измерителей, позволяющих оценивать эффективность системы. **Такую организацию воспитательного процесса в**

образовательном учреждении можно назвать системной, что и означает наличие воспитательной системы или системы в воспитании.

Подвергнув структурному анализу указанные компоненты — содержание, уровень целостности, взаимосвязь и взаимодействие в процессе, их влияние на конечный результат, можно судить о качестве воспитательной системы.

Понятие «управление развитием воспитательной системы» вначале разделим на управление и развитие. Управление как целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня обеспечивает оптимальное функционирование и развитие управляемой системы и перевод ее на новый, качественно более высокий уровень (Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Т. К. Чекмарева). Управление процессом развития — это «непрерывная последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта...» (В. С. Лазарев и др.). Таким образом, мы приходим к выводу о том, что **управление развитием системы — это внесение субъектом управления качественных изменений в переменные компоненты системы при достижении оптимума в развитии объекта управления.**

Таковы основные затруднения практики в реализации системного подхода в организации воспитательного процесса.

§2. УРОВНЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВОСПИТАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Управление воспитательными системами осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном и внутришкольном. Каждый уровень управления имеет свою специфику. На федеральном уровне определяют концептуальные основы воспитания на методологическом и теоретическом уровнях. На федеральном уровне находятся основные научные центры, способные выполнять эту задачу. Это РАН, РАО, общественно-государственные научные центры, в которых создаются фундаментальные научные основы. Министерство общего и профессионального образования совместно с научными учреждениями вырабатывает образовательную политику и стратегию развития образовательных и воспитательных систем. Оно обеспечивает подготовку педагогических кадров и финансирование системы образования, способствует распространению передового педагогического опыта в масштабах страны.

На региональном уровне вырабатываются программные материалы и документы, позволяющие образовательным учреждениям выстраивать собственные концепции и программы воспитания. Организуется опытно экспериментальная и исследовательская работа в образовательных учреждениях, консалтинговая служба, ведется информационно-аналитическая работа, проводится мониторинг образовательного процесса и анализ его результатов, прогнозируется развитие воспитательных систем.

Таково основное назначение внешнего управления образовательными учреждениями, которое призвано способствовать развитию воспитательных систем в конкретных учебных заведениях. Рассмотрим следующий уровень управления.

Управление развитием воспитательных систем в образовательном учреждении

Управленческая деятельность строится в соответствии с функциями управления, которые в своей совокупности отражают специфику управленческого труда, его содержание, упорядоченность и системную целостность. Это информационно-аналитическая деятельность, мотивационно-целевая, планомерно-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая и регулятивно-корреляционная. Указанные виды управленческой деятельности осуществляются на каждом этапе становления и развития воспитательной системы.

Рассмотрим два варианта построения воспитательных систем. Оба они имеют своим истоком передовой педагогический опыт.

Признанными творцами, условно, первого варианта являются известные отечественные педагоги А. С. Макаренко, С. Т. Шацкий, В. Н. Сорока-Росинский, В. М. Коротов, А. А. Захаренко, М. П. Щетинин, В. А. Караковский и другие. Опыт педагогов был обобщен в педагогической литературе и получил широкое признание как в науке, так и в практике. В основе первого варианта были положены закономерности в развитии детского и взрослого коллективов, известные из педагогической литературы как этапы (стадии) развития коллектива.

Второй вариант зародился в начале 90-х годов и не столь известен широкой практике, потому что своим появлением он обязан разработке адаптивной образовательной системы и, в ее рамках, адаптивной воспитательной системы.

Рассмотрим оба варианта, чтобы можно было выбрать тот, к которому готов педагогический коллектив.

Управление развитием воспитательной системы на основе закономерностей развития коллектива. **Первая модель** — управления воспитательной системой осуществляется через конкретизацию целей воспитания, расширение ведущих видов деятельности, введение новаций в воспитательный процесс, деятельность социально-психологической службы, обеспечивающей корректировку и совершенствование отношений, расширение взаимодействия со средой.

Опыт многих школ показывает, что любая воспитательная система в своем развитии проходит основные этапы, для каждого из которых характерны специфические задачи, виды деятельности, организационные формы, системообразующие связи.

Первый этап — становление системы. Это сложный и длительный процесс. Он начинается с выявления целей, с выработки главных ориентиров в организации воспитательного процесса, с проектировки коллективных ценностей. Коллектив школы на этом этапе выступает как главная цель системы. В это время коллективность выражается скорее на уровне классов. Чувство принадлежности к коллективу школы свойственно преимущественно активу.

Взаимодействие системы с окружающей средой чаще всего носит стихийный характер. Осознанного и целенаправленного освоения окружающей среды еще нет.

В целом на данном этапе система характеризуется недостаточной прочностью внутренних связей. Поэтому в управлении ею преобладают организационные аспекты. Система пока еще не набрала силу, ее компоненты работают порознь, автономно, еще не достигнуто единство педагогических действий.

Второй этап — этап отработки структуры системы и содержания деятельности коллектива. На этом этапе утверждаются системообразующие виды деятельности, приоритетные направления функционирования системы, идет отработка наиболее эффективных форм и методов. Происходит бурное развитие школьного ученического коллектива и самоуправления в нем, а также межвозрастного общения. Возникают различные временные, одновозрастные и межвозрастные объединения. Одновременно наблюдается ослабление деятельности классных коллективов. Коллективность на этой стадии выражается в желании детей больше времени проводить вместе.

Усиливается внимание к доминирующим видам деятельности и ослабляется к повседневным будничным делам. Наблюдаются перегрузки детей и взрослых общественной работой. В силу этого здесь особенно важны регуляционные процессы. Педагоги к этому времени, как правило, успевают оценить достоинства упорядоченной воспитательной деятельности в школе. Они начинают осознавать роль взаимной зависимости и взаимной ответственности в достижении общих успехов. Однако педагогический коллектив на этом этапе, как правило, еще не представляет единого коллектива. Общность учителей обычно более статична и консервативна, детский коллектив более динамичен и революционен.

Главная трудность педагогического управления воспитательной системой на этом этапе заключается в согласовании темпов развития этих двух коллективов таким образом, чтобы педагоги не только не стали тормозом в развитии коллектива учащихся, но и обеспечили педагогическую инициативу в организации его жизни.

Взаимоотношения системы с внешней средой в этот период складываются сложно, особенно с молодежным окружением. Резкое возрастание интереса детей к внутришкольным делам приводит к ослаблению, а порой и разрушению уличных, дворовых компаний; между ними и школой начинается борьба за влияние на личность ученика.

Третий этап — этап окончательного оформления системы. К этому времени укрепляются горизонтально-вертикальные связи в школьном коллективе, упорядочивается жизнь школы, работа идет «в заданном режиме». Усиливаются интеграционные процессы. Они охватывают учебное познание, внеучебную деятельность по интересам, труд.

Школьный воспитательный коллектив переходит в новое качественное состояние. Он все чаще выступает как единое целое, как содружество детей и взрослых, объединенных общей целью, общей деятельностью, отношениями творческого содружества и общей ответственностью.

Становится все более интенсивным и процесс педагогизации всей школы. Старшеклассники (а затем и учащиеся 6—7 классов) все чаще принимают на себя

педагогические функции, выступая по отношению к младшим в роли воспитателей, а к учителям — в роли коллег.

Система накапливает, аккумулирует и передает по наследству свои традиции; возникает характерная черта всех хороших систем — социальное наследование. У педагогов развивается новое педагогическое мышление, основанное на самоанализе и педагогическом творчестве.

На этом этапе у школы расширяются связи со средой, с ближайшим социальным окружением; активно используется материальная, предметно-эстетическая, природная среда.

В управление системой включается все большее количество ее активных участников — детей. Административно-приказные формы практически исчезают из арсенала руководства. Резко возрастает интенсивность процессов самоуправления и саморегуляции.

Данный процесс в развитии воспитательной системы школы — не конец процесса системообразования. Состояние равновесия не является стабильным, ибо объективные положительные проявления системы ведут не только к гармонии, но и к появлению чувства непогрешимости, выработке стереотипов, омертвлению уже оправдавшего себя опыта. Возникает необходимость в обновлении и перестройке системы.

Четвёртый этап — этап обновления или перестройки системы. Обновление системы может идти двумя путями: революционным и эволюционным. Революционный путь, как правило, вызывается чрезвычайными обстоятельствами в жизни школы и в жизни общества. Например, выстраивание воспитательной системы в Куряже А. С. Макаренко происходило именно таким путем. Эволюционный путь включает постепенное обновление за счет инноваций. При эффективном педагогическом управлении механизмы такого обновления заложены в самой системе. Хорошо поставленная объективная информация о состоянии функционирования системы, нацеленность педагогов и ученического актива на постоянный творческий поиск делают обновление системы процессом планомерным и управляемым.

Авторы данной теории предлагают критерии оценки воспитательной системы, подразделяющиеся на две условные группы: «критерии факта» и «критерии качества». Первая группа позволяет ответить на вопрос, есть ли в данной школе воспитательная система или ее нет; вторая — дает представление об уровне развития воспитательной системы, о ее эффективности.

Критерии факта:

1. Упорядоченность жизнедеятельности школы.
2. Наличие сложившегося единого школьного коллектива, сплоченность школы «по вертикали», устойчивые меж возрастные связи и общение.
3. Синтегрированность воспитательных воздействий в комплексы, концентрация педагогических усилий в крупные «дозы воспитания» и организационные формы.

Критерии качества:

1. Степень приближенности системы к поставленным целям, реализация педагогической концепции, лежащей в основе воспитательной системы.
2. Общий психологический климат школы, стиль отношений в ней, самочувствие ребенка, его социальная защищенность, внутренний комфорт. Настоящее взаимопонимание семьи и школы.
3. Уровень воспитанности выпускников школы.

Таковы основные этапы развития воспитательной системы, разработанные В. А. Караковским, Л. И. Новиковой и другими учеными и практиками.

Вторая модель разрабатывалась для адаптивной образовательной системы и, имея много общего с первой, она тем не менее отличается особенностями в строении и управлении ее развитием. Поэтому данную модель мы условно назвали адаптивной воспитательной системой.

Учитывая стадии развития коллектива, необходимо было обратить внимание не только на развитие личности как социально-психологического феномена и предмета коллективного воспитания, но и на развитие индивида, его личностных качеств, способствующих формированию позиции ребенка на основе ценностных ориентации и ценностных ожиданий. Кроме этого, надо учитывать стадии развития социальных систем, так как управляющая система не занимается непосредственно воспитанием, а создает условия, при которых воспитательная система как средство воспитания становится эффективным механизмом в реализации педагогических целей.

За основу моделирования воспитательного процесса как целостной системы была выбрана система ценностей — целей, а за основу управления — функции управления и стадии развития социальных систем, каковой является и воспитательная система образовательного учреждения.

Предлагаемая модель-система прошла экспериментальную проверку в начале 90-х годов в таких образовательных учреждениях, как гуманитарная гимназия-лаборатория № 1504 г. Москвы, директор — заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук Н. А. Шарай; многопрофильная гимназия № 2 г. Дедовска Московской области, директор — заслуженный учитель РФ Л. Б. Усык; гимназия № 4 г. Истры, директор — заслуженный учитель РФ А. А. Павлова; средняя школа № 12 г. Усть-Илимска Иркутской области, директор Л. И. Лысак; средняя школа № 16 г. Серпухова, директор Н.И. Хавторина; Липицкая сельская средняя школа (Серпуховский район Московской области), директор Т. А. Туфекчи

§3. АДАПТИВНАЯ ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА

Цели и содержание воспитания. Системообразующим элементом адаптивной воспитательной системы являются цели воспитания. Рассмотрим основные требования к построению системы целей воспитания. Требования мы рассматриваем как некоторые ограничения, сформулированные в виде предложений — правил.

Первое требование — это наличие основания, на котором строится вся система. В последнее десятилетие даже модным стало утверждение, что система общечеловеческих ценностей является основой воспитания. Против этого трудно что-либо возразить, если не принимать во внимание содержание учебного процесса — программы, учебники, в которых эта проблема никогда не разрабатывалась. Поэтому следование новым веяниям делает эту проблему абстрактной, так как подключить все содержание образовательного процесса в ближайшие годы не представляется возможным. Это — с одной стороны, а с другой — сам процесс воспитания, который представляет собой не только и не столько информирование ученика о ценностях жизни, сколько опыт ценностных отношений в реальной жизни. Это опыт в реализации насущных потребностей детей, подростков и юношей (Л. С. Выготский, П. П. Блонский). Обычно общечеловеческими ценностями называют **человека, землю, природу** и т. д. Но по сути дела это объекты, отношения к которым надо формировать и развивать в процессе воспитания. Главная цель воспитания состоит не только и не столько в назывании объектов, сколько в воспитании нравственных отношений к этим объектам. Происходит некоторая подмена предмета и понятия воспитания.

Получается, что одну абстракцию мы заменяем другой, а потом не обеспечиваем ее реальное воплощение в жизнь. Так было с благородной целью всестороннего и гармонического развития личности, так было с идеей так называемого свободного (от чего свободного?) воспитания, так было много раз и с другими утопиями. А результаты, прямо скажем, неутешительные, если проводить общую оценку воспитания и состояния нашего общества в конце XX столетия. Поэтому выбор основания для моделирования системы целей воспитания вовсе не такое простое дело.

Анализируя теоретические работы многих отечественных ученых — педагогов, психологов, социологов, философов, мы пришли к выводу, что необходимо взять за основу системы отношения человека с миром, т. е. все его реальные связи с окружающей средой, в которой живет каждый и сознательно или бессознательно выстраивает эти взаимосвязи в виде своего отношения — поведения.

Задача воспитания заключается в том, чтобы помочь ребенку сделать выбор поведения на основе сознательного действия и в соответствии с ценностями (нормами), позитивно воспринимаемыми обществом (духовно-нравственные ценности), в котором живет человек. Такими основными отношениями являются: **отношения к знаниям, к обществу, к труду, к природе, к прекрасному, к себе**. Это настолько очевидно, что не требует особых доказательств. Именно эти отношения связывают человеческую общность и человека со средой обитания, а потому могут быть положены в основу системы целей воспитания в школе.

Второе требование — требование объективности. Цели отражают исторические закономерности в филогенезе и онтогенезе человека, учитывают научно-технические достижения человека. Другими словами, цели не могут быть конъюнктурными, направленными на воплощение каких-то идей, не проверенных опытом и жизнью. Нравственность, этика, культура, эстетика, право, которые сложились исторически и помогают человеку выстраивать свои отношения с категориями, включенными в систему целей, реализуют указанное требование.

Третье требование — высокий уровень целостности системы целей, что означает выход целей на все группы отношений: к знаниям, обществу, труду, природе, к прекрасному, к себе.

Четвертое требование — дифференциация целей по возрастам учащихся; принцип таков: дети растут — и цели «растут», т. е. усложняются.

Пятое требование — реализуемость в учебно-воспитательном процессе. Это означает, что цели воспитания достигаются во всех формах учебно-воспитательного процесса на уроках и во внеурочное время за счет содержания, форм, методов, условий, средств работы с детьми.

Шестое требование — измеримость, актуальная как для учебного, так и для воспитательного процессов.

Таковы основные требования к моделированию системы целей воспитания.

В качестве главной цели воспитания, исходя из определения понятия воспитания, и основной системообразующей всех отношений мы избираем нравственность человека в его позиции и поведении. Напомним, **что под воспитанием в образовательном смысле мы понимаем целенаправленный процесс формирования и развития сознания и самосознания ребенка.** И это сознание должно быть прежде всего нравственным.

Поэтому **главная цель воспитания, вытекающая из сути сказанного, — развитие нравственного сознания, нравственного самосознания и нравственных мотивов поведения.**

Нравственное сознание — это сознание, помогающее человеку (ребенку) выстраивать свои отношения с окружающей средой в созидательном плане, несущее в себе добро, честность, справедливость, человечность, созидание, а не зло и разрушение.

Выбрав возрастные группы учащихся по ступеням обучения, сформулируем цели воспитания по каждой возрастной группе и, с учетом главной цели, получим следующую систему Целей воспитания (см. табл. 17).

Таблица 17. Основные этапы развития нравственного сознания

Отношение к:	1—4 классы	5—7 классы	8—9 классы	10—11 классы
Знаниям	Развитие любознательности	Развитие познавательного интереса	Развитие познавательной активности	Развитие познавательной потребности
Обществу	Уважение к семье и школе	Уважение к людям	Уважение к обществу и власти	Гражданская позиция
Труду	Трудолюбие	Интерес к труду	Потребность в труде	Готовность к профессиональному самоопределению
Природе	Бережное отношение к природе	Экологическая грамотность	Экологическая культура	Экологическая потребность
Прекрасному	Чувство прекрасного	Эстетический вкус	Эстетическая культура	Эстетическое отношение к действительности
Себе	Я — человек	Я — личность	Самоуважение. Взаим уважение. Здоровье	Готовность к личностному и мировоззренческому самоопределению

В качестве ожидаемого результата мы выводим два показателя: нравственная позиция и нравственное поведение. **Нравственная позиция** — это выражение взглядов, убеждений, мировоззрения человека путем какой-либо внешней знаковой системы (внешней речи, жестов, мимики, музыки, письменной речи и т. д.), через которую выражается готовность, стремление человека следовать нравственным принципам и нормам. **Нравственное поведение** есть результат конкретной деятельности человека, направленной на изменение ситуации в соответствии с мотивами и целями, подчиненными нравственным принципам.

Нравственное поведение — это выражение нравственной позиции в реальных отношениях человека с окружающим его миром.

Таково реальное представление одного из возможных вариантов системы целей воспитания, определяющих и все остальные компоненты воспитательного процесса.

Рассмотрим **содержание, формы, методы и технологии воспитания**, способствующие реализации указанных целей воспитания.

Первый компонент — содержание воспитания в упомянутых выше образовательных учреждениях — определяется следующими программами воспитания: «Интеллект», «Истоки», «Здоровье», «Семья и школа», «Школа — мой дом» и др. За основу берутся **знания о нравственных ценностях** и смысле жизни, о культуре, традициях, обрядах, обычаях, о человеке и его образе жизни, о взаимоотношениях с окружающим миром. Это первый компонент содержания воспитания.

Второй компонент содержания — это умения и привычки. Например, программа «Здоровье» рассматривает знания и умения дифференцированно для учащихся 1—4, 5—9 и 10—11 классов, которые формируются как на учебных занятиях, так и во всех остальных внеурочных формах работы с учащимися.

Третий компонент содержания — опыт ценностных отношений. Он приобретается через складывающуюся в школе общую систему взаимоотношений, систему ученического самоуправления, коллективные творческие дела и образовательную технологию, основанную на социальном взаимодействии.

Четвертый компонент содержания — опыт творческой деятельности, приобретаемый во всех формах учебно-воспитательного процесса, там, где организуется исследовательская работа, поисковая деятельность, самостоятельная работа и используется метод «мозгового штурма».

Программное обеспечение воспитательного процесса является основным условием целостности, последовательности, систематичности в воспитании, перспективности в нравственном и социокультурном развитии личности. В обычных условиях содержание воспитания определяется планом воспитательной работы школы, в который включаются основные виды коллективной жизнедеятельности, зависящие не столько от целей воспитания, сколько от традиций общества и школы, от реальных возможностей, других обстоятельств. Создание программ воспитания в образовательных учреждениях становится актуальной задачей при построении воспитательных систем.

Формы и методы воспитательной работы. Исследовав эффективность воспитания через различные формы, мы пришли к выводу, что основными воспитательными формами являются урок, классный час и классное собрание, так как только через них можно обеспечить последовательную реализацию целей воспитания. Все остальные формы (походы, экскурсии, посещения театров, выставок, культурных центров), которые используются школами, хотя и положительно влияют на развитие сознания ребенка, но не имеют системного характера и чаще носят эпизодический, а иногда и случайный характер. Все познается в сравнении. Если из учебного процесса убрать урок, то никакой системы в обучении не будет. Так и в воспитании. Мы выделили два вида классных часов — тематический и ситуационный и два вида классных собраний — собрание, на котором планируется жизнедеятельность коллектива учащихся, и собрание, на котором подводятся итоги.

Все указанные формы разместили в течение каждого месяца в следующей последовательности: на первой неделе собрание по планированию деятельности, на второй — ситуационный классный час, на третьей — тематический и на четвертой — собрание по подведению итогов работы коллектива класса за прошедший месяц. Поясним сказанное таблицей 18.

Таблица 18. Структура, основные формы и последовательная деятельность руководителя с учащимися класса

Неделя, месяц	1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя
Форма проведения	Классное собрание	Ситуационный классный час	Тематический классный час	Классное собрание
Тема	Планирование коллективных дел	Обсуждение ситуации	Тема по выбору	Подведение итогов
Технология	Информация о событиях за прошедшую неделю Выбор цели деятельности Обсуждение Выбор ответственных за подготовку и проведение выбранного дела Распределение времени для подготовки Рефлексия: на что надо обратить внимание при подготовке и проведении запланированного мероприятия	Информация о событиях за прошедшую неделю Информация по теме ситуации Обсуждение ситуации по алгоритму «Я-позиция», причина «Я-позиции»; «Я-позиция» и общественно значимая норма; дискуссия; рефлексия; свободный выбор	Информация об интересных и значимых событиях за прошедшую неделю Проведение мероприятия по сценарию Рефлексия: какие впечатления остались у учащихся после проведенного мероприятия?	Информация о событиях прошедшей недели Обсуждение жизнедеятельности класса за прошедший месяц. По кругу учащиеся вспоминают о делах класса и отвечают на вопросы: что понравилось, почему? Что не понравилось, почему? Какие проблемы, связанные с культурой поведения, надо решать всем учащимся? Рефлексия

В школах № 475 и 757 г. Москвы, № 16 г. Серпухова и в Липицкой сельской школе (Серпуховский район Московской области) все указанные формы работы с учащимися включены в расписание уроков, что задает им постоянство, систематичность, последовательность и обязательность. В других школах также придерживаются указанного алгоритма, но эти формы проводятся во внеурочное время. Содержание тематических классных часов и коллективных форм работы определяется планами воспитательной работы или программами воспитания.

В известные из педагогики методы воспитания (убеждение, упражнение, стимулирование) внесены опосредованные средства: в группу методов убеждения — идея социального взаимодействия, в группу методов создания положительного социального опыта (упражнение) — включение учащихся в процесс демократизации внутришкольной жизни на основе развития ученического самоуправления, в метод стимулирования — внутренняя мотивация и рефлексия.

После внесения коррективов в методы необходимо было определить соответствующие технологии, обеспечивающие их применение. Одна из технологий, относящаяся к методике коллективного воспитания, была разработана С.Т. Шацким, а затем усовершенствована И. П. Ивановым, положившим в основу технологии коллективного творческого дела функции управления. Однако он не вышел на идею рефлексии (осознание каждым участником процесса своего «Я»).

Технологическая цепочка коллективного творческого дела включает в себя: выбор цели деятельности, планирование деятельности, организацию деятельности, подготовку и реализацию цели (проведение самого мероприятия), рефлексия — самооценку собственной роли участниками процесса, значимости события для себя; наблюдение за изменениями в позиции и поведении ребенка.

Если вынести на классные собрания указанную технологию, то получим те два собрания, о которых речь шла выше: на первом реализуются первые три звена, на втором — рефлексия. Воспитательное мероприятие совмещается с тематическим классным часом.

Для ситуационного классного часа разработаны технология и методика индивидуального рефлексивного воспитания. На ситуационном классном часе обсуждаются та или иная значимая для учащихся жизненная ситуация, отношения каждого из них к ней и формирование такой позиции, которая соответствует педагогическим целям. Технология ситуационного классного часа состоит из следующих шагов (этапов): цель — информация «Я-позиция» — причина «Я-позиции» — «Я-позиция» и общественно значимая норма — дискуссия — рефлексия — свободный выбор — мотивация — наблюдение.

Возьмем, например, тему «Итоги четверти», когда ситуация складывается таким образом, что необходимо скорректировать поведение детей относительно отношения к учебным занятиям.

Обычно классные руководители проводят рассмотрение итогов стандартно: сообщают число отличников, хорошистов, имеющих одну тройку, затем остальных; одних хвалят, других критикуют; говорят о типичных причинах, влияющих на уровень знаний; советуют, что надо делать, чтобы изменить результат к лучшему. При этом сами дети отчуждаются от самоанализа, от принятия собственных решений, от ответственности, от осмысления собственных неудач и ошибок. Все это дается в готовом виде сверху.

Технология и методика индивидуального рефлексивного воспитания устраняет этот самый главный педагогический недостаток. Приведем пример использования указанной технологии на классном часе по теме «Итоги четверти (года)». При этом основой технологии являются закономерности развития мыслительного процесса (по Л. С. Выготскому), теория о роли социального взаимодействия в развитии интеллекта детей (Ж. Пиаже, А.-Н. Перре-Клермон).

Цель классного часа: провести самоанализ и самооценку учебных результатов, установить причины, мешающие более успешной учебе, и определить пути их преодоления.

<p>Основания для конструирования технологии — природный механизм мыслительности</p>	<p>Технология ситуационного классного часа</p>	<p>Методика классного часа. Педагогическая цель: коррекция поведения через изменение структуры и содержание мысли-цели относительно прилежания и учебных результатов. Детям сообщается цель деятельности: самоанализ результата, выявление причин неудовлетворенности и определение путей их устранения</p>
<p>1. Структурирование внутренней речи (мысли) и ее первичное закрепление во внешней речи</p>	<p>1. Информация (3 мин). Посадка — учащиеся в круге «Я-позиция». Причина «Я-позиции» (7 мин)</p>	<p>Сравнительная таблица уровней обученности (успеваемости) за предыдущую и прошедшую четверти Учащиеся по кругу отвечают на вопросы: Удовлетворены ли вы своими результатами, почему? Что каждому из вас мешает лучше учиться? Кто может помочь вам в учебе?</p>

2. Соотнесение первичной структуры внешней речи со структурой более высокого уровня	2. «Я-позиция» и общественно значимая норма. Работа учащихся в группе по 4—6 человек. Учащиеся в одной группе с разными позициями в отношении своих результатов (7 мин)	Группам дается задание (лучше его записать на доске) подготовить ответы на вопросы: 1. В жизни существуют две точки зрения на учебу: учиться надо, можно не учиться. Выберите свою точку зрения и докажите ее. (Вместо этого вопроса можно выбрать, например, такой: покажите роль знаний в жизни человека и общества на конкретных примерах.) 2. Укажите две-три основные причины, мешающие вам лучше учиться 3. Что надо делать, чтобы устранить указанные причины?
3. Конфликт-препятствие	3. Дискуссия. Дети разворачиваются в круг (10 мин)	Каждая группа высказывает свои точки зрения по каждому вопросу, а затем те, кто имеет другие взгляды на обсуждаемые вопросы
4. Перевод внешней речи во внутреннюю и новое ее совершение во внешней речи	4. Рефлексия (5 мин). Учащиеся по кругу отвечают на первый вопрос, а на второй, третий даются ответы от групп	1. Что вы считаете полезным для себя в этом обсуждении? Почему? 2. Что понравилось? Почему? 3. Что не понравилось? Почему?
5. Перевод внешней речи во внутреннюю	5. Свободный выбор. Речь классного руководителя (2—3 мин)	Примерное заключение педагога: каждый из вас хотел бы улучшить результат. Это естественное и хорошее желание. Но эту задачу решить трудно. Можно работать в новой четверти так же, и тогда трудно ожидать улучшения, но можно воспользоваться теми советами, которые здесь прозвучали. В таком случае я думаю, что результаты будут такими, какими вы хотите их получить. Желаю вам успеха. Через месяц мы вернемся к обсуждению промежуточных результатов и посмотрим, что вам удалось сделать. Классный час окончен
6. Мотивация	6. Побуждение учащихся к позитивному поведению	Поддержка вниманием, помощью и заботой тех учащихся, которые на классном часе дали слово что-то исправить в своих отношениях
7. Мониторинг	7. Отслеживание изменений в поведении детей	Наблюдение

По такой технологии мы проводим ситуационные классные часы на темы: «Я и школа», «Наши отношения в классе», «Мы на дискотеке», «В школьной столовой», «Я и сигарета», «В здоровом теле здоровый дух», «Художественная книга в моей жизни» и многие другие. Приведем еще один пример ситуационного классного часа на тему «Мое отношение к школьному имуществу».

Технология	Методика
1. Цель. Дети в круге. Классный руководитель сообщает тему и цель (1 мин)	Самоанализ отношений к школе и школьному имуществу
2. Информация. Сообщает классный руководитель или лидер класса (3 мин)	Показ видеозарисовки или рассказ об отношении учащихся к имуществу школы, ее зданию (на конкретных примерах, но без указания «виновников»). Приводятся суммы затрат на ремонт, в которых принимают участие и родители
3. «Я-позиция». Причина «Я-позиции». Учащиеся по кругу отвечают на вопросы (7 мин)	1. Приведите примеры вашего бережного отношения к школьному имуществу. Почему вы так поступали? 2. Приведите противоположные примеры, связанные с вашими действиями. Почему это происходило? 3. Отличается ли ваше отношение к имуществу в школе и дома? Почему?
4. «Я-позиция» и общественно значимая норма. Работа в группах (7 мин)	Подготовить ответы на вопросы, которые записаны на доске: 1. В уставе школы и в правилах для учащихся записано: «Бережно относись к школьному имуществу. Удерживай своих товарищей от плохих поступков». Выразите свое отношение к данным правилам и назовите две-три причины их нарушения 2. Что делать, чтобы добиться бережного отношения к общественному имуществу (два-три совета)
5. Дискуссия. Дети разворачиваются в круг (10 мин)	Группы, а затем учащиеся высказывают свои мнения, точки зрения, позицию
6. Рефлексия. Дети отвечают по кругу (3—5 мин)	1. Как изменилась ваша точка зрения на отношение к школе и ее имуществу? Почему? 2. Существуют ли какие-нибудь способы, с помощью которых вы удерживали себя от плохих поступков? 3. Каково ваше мнение о данном классном часе?

7. Свободный выбор. Советы учащимся (3 мин)	Если каждый из нас сможет удержать себя от порчи школьного имущества, школьного здания, дома, подъезда, лифта, общественного транспорта, то наша жизнь станет намного красивее. Пусть мы с вами ничего пока не производили, но если научимся беречь труд старших поколений, то можем в будущем рассчитывать на то же самое. Все зависит от каждого из нас. Мы заканчиваем классный час и вернемся к этому вопросу спустя некоторое время
8. Мотивация	Внимание детям, которые склонны к порче имущества
9. Отслеживание результатов	Влияние классного часа на отношение детей к школьному имуществу. Как только отношения снова начинают отклоняться от нормы, необходимо опять обсудить ситуацию

При подготовке ситуационного классного часа необходимо (проводить сбор информации по теме ситуации каким-либо методом (наблюдением, анкетированием, социометрией и др.), Чтобы использовать материалы на начальном этапе.

Данная методика уже в течение нескольких лет широко используется в практике работы школ и профессиональных училищ как в работе с учащимися, так и в работе с педагогами, родителями. Как правило, она помогает педагогу достигать педагогических целей гуманистическим, демократическим путем.

Эффективность воспитательной системы зависит и от **условий**, которые создаются школой, педагогическим коллективом.

В понятие «условия» мы включаем: гуманистические отношения в коллективе школы; организационную культуру ШКОЛЫ; эстетику, высокий уровень санитарно-гигиенического состояния, традиции; нормативно-правовую базу; материальные условия; включение в воспитательный процесс внешних социокультурных, образовательных и природных факторов.

Если мы обратимся еще раз к указанным выше схемам, то заметим, что они позволяют «увидеть» организацию воспитания, похожую на организацию учебного процесса, т. е. на его системную организацию. Мы рассматриваем воспитательный процесс как целостную систему. Существующая в его рамках подсистема — воспитательная работа несет в себе все признаки системности.

Ввиду важности школьного и ученического самоуправления в системной организации воспитательного процесса представляем модель, развиваемую в ряде вышеназванных школ — городов Москвы, Дедовска, Усть-Илимска, Серпухова, Истры.

§4. РАЗВИТИЕ ШКОЛЬНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Самоуправление — это демократический способ организации коллективной (общественной) жизни. Различают самоуправление в социальном и психологическом планах (Н. К. Крупская). Самоуправление как средство устройства общественной жизни на демократических принципах выступает фактором демократизации самого общества. Психологический аспект самоуправления связан с саморегуляцией самого человека, т. е. с внутренними процессами. Мы рассматриваем внешний аспект, т. е. самоуправление в социальном плане. В конкретном случае мы рассмотрим школьное самоуправление в его границах — ученическое самоуправление.

Опыт современной школы показывает, что самоуправление развивается лишь в единичных школах, будь то в городе или в селе. Например, одним из показателей самоуправления является наличие и работа совета школы, который как орган школьного самоуправления закреплен в Законе РФ «Об образовании». По нашим данным, действующие советы имеются лишь в 8% городских школ. На это имеются причины, по мере изложения материала мы коснемся их. Но в данном конкретном случае совет школы снова рекомендуется школе сверху как орган государственно-общественного управления. Еще в 20-е годы исследователи проблем самоуправления отмечали, что оно вырастает из потребностей жизни.

Сейчас на практике и в науке существуют две точки зрения на понятия «самоуправление» и «соуправление». Идет по сути дела никому ненужный спор. Но в чем же все-таки суть? Если кратко об этом, то часть ученых и практиков считают, что в школе надо сначала развивать соуправление, а затем самоуправление, так как дети не могут самостоятельно управлять и потому вначале надо строить соуправление — совместное управление вместе со взрослыми, а когда они научатся управлять сами, тогда будет развиваться и самоуправление.

Мы считаем, опираясь на анализ специальной литературы по самоуправлению, особенно изданной в 20-е годы, что самоуправление и соуправление взаимосвязаны. Первый уровень самоорганизации — это самоуправление, а соуправление вторично. Примером соуправляемого органа как раз является совет школы. Но он не только не дает простора развитию самоуправления, но и сам не может развиваться, так как развитие в природе и в обществе идет от низшего к высшему, а не наоборот.

Практика подтвердила такой вывод. Например, в школе № 71 г. Москвы начиная с 1977 г. была выстроена целостная система ученического самоуправления, в которой совет школы был естественным органом соуправления педагогов, учащихся и родителей. В самой начальной фазе развития школьного самоуправления мы называли этот орган соуправления единым воспитательным центром, а с 1985 г. — советом школы. Эта система ученического и школьного самоуправления просуществовала до 1987 г. Она была настолько эффективной, что школа № 71 в те годы стала местом учебы руководителей школ СССР, участником ВДНХ. А потом, в силу разных обстоятельств, самоуправление стало потихоньку сходить на нет.

Десять лет эффективной работы подтвердили, что школьное и ученическое самоуправление является наиважнейшим звеном в воспитании учащихся, в социализации личности, в становлении человека-гражданина. В этом смысле нам понятны не только идеи А. С. Макаренко, В. М. Коротова, СЕ. Хозе и других выдающихся педагогов отечественной школы, но и их сила и значение в воспитании, если они реализуются на практике.

С 1988 по 1995 г. тема самоуправления не была востребована слушателями ФПК, но последние два-три года эта тема стала обязательной, так как практика снова сталкивается с проблемой включения самих детей в организацию внутри-школьной жизни, с проблемой демократизации школы. Например, в московской средней школе № 757 (директор школы М. М. Голодаева) в течение последних 20 лет успешно развивается ученическое самоуправление. На вопрос о необходимости самоуправления в школе свыше 88%

учащихся, 76% родителей и 91% учителей ответили положительно. Предлагаемая ниже модель самоуправления — это ныне действующая во многих школах и профессиональных училищах система.

Чтобы строить какую-либо систему, надо определить принципы ее построения, организации и развития. Часть принципов, которые были исследованы рядом ученых, занимавшихся проблемами самоуправления, остаются действительными и для нашего времени, другая часть пришла на замену таким, например, как принцип демократического централизма и др.

Сформулируем принципы построения и развития школьного самоуправления.

1. Принцип педагогического руководства означает, что педагогическое руководство обеспечивает развитие детского самоуправления. Применительно к практике это означает наличие педагога-консультанта у каждого органа самоуправления. В классе педагогическое руководство осуществляет классный руководитель, на школьном уровне — закрепленные педагогическим советом педагоги.

2. Принцип предметной деятельности — это принцип существования органов самоуправления: есть деятельность — есть орган самоуправления, нет деятельности — нет органа самоуправления.

3. Принцип единого планирования означает, что в школе создается один план воспитывающей деятельности, исполнителями и организаторами которого являются сами органы самоуправления (вместо привычного плана воспитательной работы). Этот план является основным механизмом включения в организацию внутришкольной жизни всех участников педагогического процесса.

4. Принцип выборности и составленности органов самоуправления. В одни органы его члены будут избираться, в другие — входить согласно положению о структуре и функциях органов самоуправления и самоуправления.

5. Принцип сменяемости функций командования и подчинения со сроком в один год и сменяемости видов деятельности в те же сроки.

6. Принцип построения самоуправления снизу вверх. Пирамида «власти» строится снизу вверх (от основания), а не наоборот.

7. Принцип участия всех учащихся в системе самоуправления — принцип демократизма, партисипативности, «поголовности».

8. Принцип согласия заключается в том, что при возникновении разногласий еще до принятия решения необходимо находить общие точки соприкосновения разных идей и выстраивать общее решение исходя из этого. После же его принятия действует правило обязательного выполнения решения всеми участниками процесса. Это основные принципы той системы, которая представляется читателю ниже.

Структура школьного самоуправления (ШСУ) строится на трех уровнях: на первом — базисном — ученическое самоуправление в классных коллективах, на втором — школьное ученическое и на третьем — общешкольное самоуправление в коллективе школы.

Структура первого уровня — ученическое самоуправление на уровне классных коллективов с 5 по 11 класс. Выделим ведущие виды деятельности, в которые включаются учащиеся во внеурочное время, в том числе и в системе дополнительного образования: познавательная, самообслуживание, художественно-эстетическая, спортивно-оздоровительная, шефская и информационная. Под каждый вид деятельности избираются органы самоуправления так, чтобы все учащиеся входили в тот или иной орган, всего шесть рабочих органов ученического классного самоуправления.

Рабочие органы самоуправления называются комиссиями или советами. Например, комиссия «Знание», комиссия «Порядок», комиссия «Искусство», совет «Юность», совет вожатых, группа информации «ГРИН». Каждый орган избирает из своего состава председателя и заместителя, а остальные два-три — его члены. Из председателей

составляется совет класса. Каждый из членов совета по очереди исполняет роль председателя совета (полтора-два месяца).

Определим функции рабочих классных органов самоуправления. Введем такую функцию, как функция ответственности, которая означает включение органа самоуправления в исполнительскую и организаторскую деятельность. Рабочий орган что-то исполняет сам либо организует деятельность других членов коллектива. Далее мы включаем в их деятельность функции анализа, контроля, регулирования, оценки и самооценки, подготовку предложений на классное собрание.

Внутри рабочего органа самоуправления имеется персональное распределение функций, чтобы работа каждого члена была более ответственной. Председатель отвечает за работу каждого члена, его заместитель — за выполнение плана работы за конкретный промежуток времени. Один из членов отвечает за дела внутри класса, другой за общешкольные дела, в которых принимает участие класс, третий — за связь класса с внешкольной образовательной средой.

Совет класса имеет следующие функции: готовит и проводит классные собрания, анализирует деятельность своих членов, готовит информацию и предложения, отражающие потребности детей, в вышестоящие органы самоуправления. Высшим органом самоуправления в классных коллективах является собрание учащихся — классное собрание. Оно принимает решения по всем вопросам организации жизнедеятельности классного коллектива.

Структура второго уровня — ученическое самоуправление коллектива учащихся школы — школьное ученическое самоуправление. Это те же по названию органы, но состоящие из председателей одноименных классных органов самоуправления: комиссия «Знание», комиссия «Порядок», комиссия «Искусство», совет «Юность», совет вожатых, группа информации «ГРИН». Во главе школьных комиссий избираются председатель и заместитель из числа старшеклассников, не входящих в данную комиссию, а являющихся рядовыми членами классных комиссий. Педагогами-консультантами выступают директор, его заместители, педагоги, способные оказать помощь членам комиссии в работе.

Председатели и заместители председателей указанных школьных комиссий составляют совет учащихся школы. Его председатель и заместитель избираются на конференции не из числа членов совета, а из числа учащихся старших классов, занимающих в своем классе рядовые должности. Итак, совет составляется, а его руководители избираются.

Педагогическое руководство в совете осуществляет заместитель директора школы по воспитательной работе.

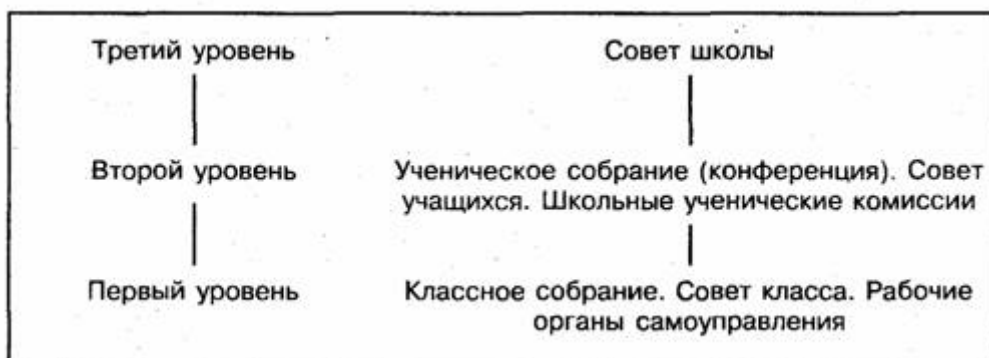
Общешкольные ученические комиссии выполняют прежде всего инструктивно-методическую функцию. Председатели классных органов самоуправления здесь учатся способам деятельности. Эту учебу ведут педагоги-консультанты. В комиссиях проводится вертикальный анализ реализации целей деятельности по своему профилю в каждом классном коллективе. В результате все шесть комиссий владеют информацией и анализом ситуации. Общешкольные комиссии планируют коллективную творческую деятельность школьного ученического коллектива и разрабатывают сценарии его проведения. Председатели комиссий готовят аналитическую информацию и предложения по улучшению общешкольной жизни на совет учащихся и совет школы.

Совет учащихся реализует следующие функции — проводит вертикально-горизонтальный анализ работы классных

органов самоуправления; готовит анализ и предложения на совет школы; анализирует работу самих членов; обеспечивает социальную защиту учащихся. Высшим органом школьного ученического самоуправления является собрание (конференция) учащихся школы.

Третий уровень — это уровень школьного самоуправления. В этом случае его можно определить как соуправление, потому что его орган — совет школы состоит из членов совета учащихся школы (7 человек), педагогов-консультантов (5 человек) и двух

родителей (председатель и заместитель председателя общешкольного родительского комитета), т. е. из представителей самоуправляемых коллективов. Его функции: стратегическое целеполагание, включающее в себя перспективу развития школы или улучшения внутришкольной жизни; принятие решений прямого и непрямого действия (прямого, если они выходят непосредственно на организацию жизни самими учащимися, и непрямого, если они выходят на административное управление, на педагогов или родителей). Совет школы — это пусковой механизм организаторской работы по функционированию системы внутришкольной жизни, потому что он утверждает конкретный план работы на конкретный срок, а затем анализирует его выполнение. Итак, трехуровневая структура школьного самоуправления может быть представлена следующим образом.



Указанная структура соответствует принципам построения системы ученического и школьного самоуправления. Применительно к новой городской системе управления — управа, округ, город — мы рассматриваем также три уровня самоуправления и соуправления: председатели советов учащихся школ составляют **совет учащихся районной управы**, который курирует ответственный за образовательную политику в управе; из председателей советов учащихся при управе составляется **совет учащихся административного округа**, а из его председателей — совет учащихся города. Содержание работы органов самоуправления определяется исходя из ведущих видов деятельности, характерных для организации внеурочных занятий с детьми в школах. Такими видами деятельности являются: познавательная, самообслуживание, художественно-эстетическая, спортивно-оздоровительная, шефская и информационная. Познавательная деятельность организуется и проводится в таких видах и формах, как интеллектуальный марафон, предметные олимпиады и вечера, различные игры (КВН, «Что, где, когда?» и др.), конференции, диспуты, консультации (взаимопомощь учащимся в учебе), встречи с интересными людьми и т. д. Самообслуживание — это забота о порядке и чистоте, аккуратности, благоустройстве, в том числе организация дежурства, создание правового поля во внутришкольной жизни. Художественно-эстетическая деятельность — это праздники, конкурсы, концерты, выставки, фестивали, встречи. В каждой школе, как правило, это направление занимает одно из наиболее видных мест. Спортивно-оздоровительная деятельность всегда привлекает внимание учащихся, если она правильно построена, т. е. отвечает потребностям физического развития и интересам детей. Однако ее организация — это дело соответствующего органа самоуправления. Шефская деятельность — это оказание помощи младшим учащимся, забота о ветеранах-учителях, о ветеранах войны и труда, организация помощи многодетным семьям. Информационная деятельность всегда существовала в школе в виде устной или письменной информации о жизни школы. Но с приходом в школу новых информационных технологий и с необходимостью приучения учащихся к жизни в условиях нового информационного поля, в котором информация имеет существенное значение для принятия решения, работа соответствующего органа является необходимой.

В планы воспитывающей деятельности школы и классного руководителя вносятся цели воспитания, тема (воспитательная), над которой работает школа, затем виды деятельности и некоторые другие разделы плана, о которых подробно расскажем ниже. Здесь мы проиллюстрируем рабочий план самоуправления на два месяца, чтобы дать представление о том, как планируется деятельность органов самоуправления в целом.

Сроки	Вид деятельности, ответственные исполнители					
	Познавательная	Самообслуживание	Художественно-эстетическая	Спортивно-оздоровительная	Шефская	Информационная
	Комиссия «Знание»	Комиссия «Порядок»	Комиссия «Искусство»	Совет «Юность»	Комиссия «Шефство» или шефской работы	Группа информации
Сентябрь	1. Обеспечение учебниками 2. Исследование занятости учащихся в системе дополнительного образования (ДО)	1. Организация дежурства 2. Благоустройство школы, двора, микрорайона	1. День города 2. Подготовка концерта, посвященного Дню учителя	День здоровья	Планирование работы с подшефными классами и другими объектами шефства	Подготовка объявлений, информации, рекламы по текущим событиям в жизни школы
Октябрь	Интеллектуальный марафон	1. Контроль за качеством дежурства 2. Работа над правилом № 1 для учащихся	1. Поздравление учителей школы и учителей на пенсии с Днем учителя. Концерт. 2. Открытие и закрытие интеллектуального марафона	Первенство школы по мини-футболу, пионерболу	Конкретная работа по плану с подшефными структурами. В условиях конкретного ОУ указываются виды деятельности	1. Выпуск газет школы как периодического издания 2. Реклама

Так планируется работа органов ученического самоуправления на год. В результате становится ясно, что указанная матрица является тем фундаментом, на котором строится вся конкретная деятельность каждого органа. Вся эта деятельность планируется самими учащимися, затем им оказывается помощь в ее организации и исполнении как на классном, так и на общешкольном уровне. План воспитательной работы школы отличается от планов органов самоуправления тем, что он предусматривает включение в реализацию плана всех форм учебно-воспитательного процесса, а следовательно, и всех участников образовательного процесса: педагогов, учащихся и их родителей.

Чтобы ученическое самоуправление развивалось, необходимо этим процессом управлять. Ученическое самоуправление функционирует согласно теории управления социальными объектами и процессами, а потому, решая те же задачи, что и внутришкольное управление относительно организации воспитательного процесса, оно является общественной частью общешкольного управления.

Основными функциями социального управления являются анализ, планирование, организация, контроль, регулирование и коррекция и снова анализ...

Указанные функции решаются в течение каждого месяца. Мы условно назвали циклическое чередование управленческих функций в течение одного месяца рабочим управленческим циклом в деятельности органов самоуправления.

Функция сбора информации и анализа осуществляется на всех уровнях школьного самоуправления. На первом уроке в классных коллективах рабочие органы самоуправления анализируют деятельность каждого члена коллектива и свою собственную. На втором уровне в общешкольных органах ученического самоуправления

проводятся вертикальный анализ, т. е. анализ по каждому направлению деятельности отдельности (на общешкольных ученических комиссиях), и вертикально-горизонтальный анализ (на совете учащихся и совете школы). Анализ дополняется самоанализом и наоборот.

В планировании деятельности в классных коллективах участвуют классные органы, а на общешкольном уровне — общешкольные органы самоуправления. Результат планирования — это ответ на вопрос «что делать?» (в классе, в школе).

Суть организации состоит в подготовке учащихся к деятельности, к реализации плана. Результат функции — это ответ на вопросы: кто, когда, где, с кем будет выполнять свою работу. Педагогами-консультантами на классном уровне являются классные руководители, на общешкольном — утвержденные педсоветом члены педагогического коллектива (директор, его заместители, учителя). Они учат ребят способам деятельности, выполняя инструктивно-методическую работу. Как показал опыт школы № 71 Москвы, через три-четыре месяца старшие учащиеся — руководители органов общешкольного ученического самоуправления — способны реализовать инструктивно-методическую функцию, так как они быстро адаптируются к новой социальной роли и исполняют ее с удовольствием. За столь короткое время они вначале воспроизводят функции педагога-консультанта на репродуктивном уровне, затем консультативная деятельность сочетается, и, наконец, учащиеся готовы самостоятельно проводить заседания общешкольных органов ученического самоуправления. Суть организаций деятельности состоит еще и в том, чтобы подготовить, расставить самих учащихся, определить время и ответственных.

Функция контроля осуществляется на уровне самоконтроля (каждый контролирует себя) и контроля со стороны органов ученического самоуправления. Цель контроля — получение информации о протекании всех процессов во время организаторской деятельности.

Основной метод контроля в работе органов самоуправления — наблюдение, которое позволяет выявить отклонения в работе самоуправления или, наоборот, его нормальное функционирование. Применяются и другие методы: анкетирование, беседа, социометрия, изучение школьной документации и работ учащихся.

Функция регулирования и коррекции в общем смысле означает внесение изменений в функционирование системы, если оно отклоняется от нормы. При этом субъект управления регулирует объект управления (систему) или корректирует свои решения. И происходит это через учащихся, руководящих теми и иными органами ученического самоуправления. Педагоги-консультанты общешкольных ученических органов и классные руководители оказывают влияние на них, а они, в свою очередь, на членов своих комиссий, члены комиссий — на членов коллектива. Влияние оказывается простыми способами, например вниманием, беседой, помощью, организацией взаимопомощи. Таким образом, функции управления принимают на себя органы ученического самоуправления. Оказалось, что если их распределить по времени, например по неделям, то управление становится упорядоченным и цикличным. Рассмотрим это на примере одного месяца.

Первая неделя месяца. Реализуются две функции — планирование и организация. В течение недели проводятся заседание совета школы, затем — собрания общешкольных органов ученического самоуправления, после — советы в классах и классные собрания. На совете школы принимается решение о том, что надо будет сделать в предстоящем месяце в школе. Другими словами, рассматривается и утверждается план работы на месяц. Такой план в школе имеется, но на совете он уточняется и ему как бы задается старт — «запуск». На заседаниях общешкольных органов (комиссиях) вырабатывается методика реализации принятых решений. Председатели классных органов самоуправления учатся способам деятельности. Придя в свой класс, они собирают совет класса, на котором готовится классное собрание, а затем в каждом классе такое собрание проводится. Есть цель — организовать выполнение принятых решений. В результате собрания каждый ученик

класса знает ответ на вопросы: что, с кем, когда и где будет выполнять решение. На реализацию функций планирования и организации затрачиваются все пять дней недели. Образно говоря: все готово, всем все известно, остается всем включиться в работу.

Вторая-третья недели месяца. Все учащиеся включаются в разные виды деятельности: готовятся, репетируют, подбирают материал, тренируются, оформляют место проведения общего дела. Органы ученического самоуправления в классах контролируют процесс подготовки, оказывают помощь в работе. В этом им помогают педагоги-консультанты. Итак, на этих двух неделях реализовывались две следующие функции управления: контроль и регулирование.

Четвертая неделя месяца. Все повторяется так же, как и на первой неделе, только в обратном порядке. Проводятся совет класса, на котором готовится итоговое собрание, и собрание по анализу и оценке жизнедеятельности класса за прошедший месяц. Затем собираются общешкольные комиссии и анализируют работу школы по своим направлениям (вертикальный анализ). После этого совет учащихся сводит весь анализ воедино (горизонтально-вертикальный анализ) и готовит предложения на совет школы. Совет школы проводит свое заседание, на котором анализируется внутришкольная жизнь, принимается новое решение, и все опять начинает повторяться сначала. Реализована последняя функция — функция анализа, и принято новое решение на предстоящий месяц. Становится очевидным, что совет школы в следующих месяцах будет собираться всего один раз в конце месяца. Он обсудит аналитическую информацию о жизни школы за прошедший месяц и тут же примет решение по вопросам организации внутришкольной жизни на следующий.

У читателя может возникнуть вопрос, насколько названный совет соответствует рекомендациям и положениям федеральных органов о совете школы. Думаем (так как мы это доказали практикой), что это действующий совет, вырастающий из потребностей самой организации коллектива школы через развитую систему школьного самоуправления, а потому его активность и значимость в учебно-воспитательном процессе школы неоспорима.

Система ученического и школьного самоуправления является неотъемлемой частью адаптивной воспитательной системы, так же как и наличие методик отслеживания изменений в уровнях воспитанности учащихся.

§5. МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ УРОВНЯ ВОСПИТАННОСТИ УЧАЩИХСЯ

Измерение уровней воспитанности учащихся проводится на основе критериев и показателей оценки воспитанности.

Критерии оценки уровня воспитанности не возникают из ничего, сами по себе, поэтому определим вначале требования к самой методике.

Первое требование — связь критериев с целями воспитания. Достигается это тем, что цели воспитания переходят в критерии оценки уровня воспитанности. Получается следующая схема: главная цель — развитие нравственного сознания, нравственного самосознания и нравственных мотивов поведения затем переходят в критерий оценки — нравственная позиция, нравственное поведение.

Аналогично все цели воспитания переводятся в соответствующие им критерии.

Ступени обучения	Цели	Критерии оценки
1	2	3
1 — 4 классы	Развитие любознательности Уважение к школе Трудолюбие Бережное отношение к природе Чувство прекрасного Я — человек	Любознательность Мое отношение к школе Трудолюбие, прилежание Бережное отношение к природе Красивое в моей жизни Как я отношусь к себе Мои полезные привычки

Ступени обучения	Цели	Критерии оценки
1	2	3
1 — 4 классы	Развитие любознательности Уважение к школе Трудолюбие Бережное отношение к природе Чувство прекрасного Я — человек	Любознательность Мое отношение к школе Трудолюбие, прилежание Бережное отношение к природе Красивое в моей жизни Как я отношусь к себе Мои полезные привычки

Каждый критерий состоит из показателей, которые дают информацию о связях (отношениях) ученика с объектами, отраженными в целях воспитания.

Второе требование — доступность понимания критериев и показателей педагогами, учащимися и их родителями. Учитывая, что методика измерения уровня воспитанности учащихся является эффективным побудителем к самовоспитанию, требование доступности понимания — это путь к осознанию того, чего ждут школа, родители, наконец, общество от взрослого человека. Фактически в методике заложена модель оптимального уровня воспитанного человека, а потому она, как показал эксперимент, нужна прежде всего самим детям и их родителям, которые видят в ней, как и их дети, своего рода перспективу для личностного роста.

Третье требование — требование конкретной, не нарушающей этики человека количественной оценки, в которой заключена качественная сторона вопроса — частота проявления тех или иных отношений, фиксируемая в пятибалльной системе, к которой привыкли и родители (сами когда-то учились), и их дети. Вот эта самая пятибалльная система и не дает покоя критикам такого подхода. Когда-то оппонентам отвечал П.П. Блонский, считавший, что воспитателю надо знать, сколько раз проявилось то или иное качество личности в поведении ребенка. В предлагаемой методике оценивается частота проявлений тех или иных отношений и в зависимости от этого ставится тот или иной

балл. Но это лишь одна сторона дела. Другая заключается в том, что, например, уровневый подход, который никто не критикует, совсем не подходит для рефлексивной методики, а балльный такую возможность предоставляет.

Четвертое требование — методика должна быть рефлексивной, т. е. предоставлять возможность для сочетания внешней оценки с самооценкой (рефлексией), только в этом случае она способствует самовоспитанию, так как дает возможность сравнить самого себя с идеальной моделью. Так, например, учащиеся 7 класса школы № 801 г. Москвы в начале исследования предложили классному руководителю проводить измерения каждый месяц, хотя исследование должно проводиться только один раз в году (1993). И этот и другие положительные факты подтверждают значимость для детей рефлексивной методики.

Пятое требование — системность в отслеживании результатов воспитания. Исследование уровня воспитанности проводится один раз в год (в апреле-мае). Только при таком подходе можно видеть динамику изменений в уровнях воспитанности и своевременно реагировать на тенденции, внося изменения в воспитательный процесс. Ежегодные исследования — это лишь один из показателей системности, хотя скорее всего это систематичность. Систематичность заключается в том, что отслеживаются результаты всего образовательного процесса и по всем целям воспитания. Тем самым фиксируется единство воспитания и обучения в образовательном процессе школы.

Шестое требование — фиксирование и хранение информации об уровнях воспитанности учащихся школы. Для этого разработана карта воспитанности на весь срок обучения того или иного ученика (см. ниже).

Седьмое требование — необходимо отслеживать формирование мотивов нравственного порядка в системе всех отношений человека с миром.

Восьмое требование — полученная информация используется в качестве основы анализа результатов учебно-воспитательного процесса и планирования воспитательной работы. Исходя из указанных требований и разработана система оценивания уровня воспитанности ученика. Для этого под каждый критерий вводятся показатели критерия, которые дают возможность участвовать в оценке и самооценке уровня воспитанности педагогу, ученику, родителю.

Для каждого ученика с 1 по 11 класс разработаны анкеты. В анкетах содержатся критерии и показатели, по которым и оценивается результат. Учащимся не сообщается, что эта анкета служит для измерения уровня воспитанности. Педагог говорит, что каждый человек стремится всегда достичь лучших результатов в учебе, работе, в отношениях с людьми, в жизни, а потому всегда приходится задумываться над тем, как это сделать. Предлагаемая анкета поможет сориентироваться в этом. Далее учащиеся знакомятся с содержанием самой анкеты, обсуждают ее. Иногда классный руководитель тратит на это обсуждение два-три и более классных часов. Главное в том, чтобы учащиеся поняли смысл того, о чем говорится в анкете.

Приведем содержание всех анкет. Заметим, что при анкетировании учащихся мы расположили несколько иначе классы, чем это сделано при планировании целей воспитания. Объясняется это способностью детей воспринимать и понимать показатели в более простом или в более сложном виде.

Анкета для учащихся 1— 2 классов

Мои отношения	Я оцениваю себя вместе с родителями	Меня оценивает учитель	Итоговая отметка
1. Любознательность: мне интересно учиться; люблю читать;			

Мои отношения	Я оцениваю себя вместе с родителями	Меня оценивает учитель	Итоговая отметка
<p>мне интересно находить ответы на непонятные вопросы; мне нравится выполнять домашние задания; стремлюсь получать хорошие отметки</p>			
<p>2. Мое отношение к школе: выполняю правила для учащихся; добр в отношениях с людьми; участвую в делах класса и школы</p>			
<p>3. Трудолюбие: стараюсь в учебе; внимателен; помогаю другим в делах и сам обращаюсь за помощью; мне нравится помогать в семье выполнять домашнюю работу; мне нравится дежурство в школе</p>			
<p>4. Бережное отношение к природе: к земле; к растениям; к животным</p>			
<p>5. Красивое в моей жизни: аккуратен в делах; опрятен в одежде; нравится все красивое вокруг меня; я вежлив в отношениях с людьми</p>			
<p>6. Как я отношусь к себе: управляю собой; соблюдаю санитарно-гигиенические правила ухода за собой; у меня нет вредных привычек</p>			

Анкета для учащихся 3— 5 классов

Мои отношения	Я оце- ниваю себя	Меня оце- нива- ют роди- тели	Оцен- ка класс- ного руко- води- теля	Итого- вая отмет- ка
<p>1. Любознательность: мне интересно учиться; всегда выполняю домашние задания; люблю читать; мне интересно находить ответы на непо- нятные вопросы; стремлюсь получать хорошие отметки</p>				
<p>2. Прилежание: стараюсь в учебе; внимателен; самостоятелен; помогаю другим и сам обращаюсь за по- мощью; нравится самообслуживание в школе и дома</p>				
<p>3. Я и школа: выполняю устав школы; выполняю правила для учащихся; выполняю правила внутреннего распоряд- ка; участвую в делах класса и школы; добр в отношениях с людьми; справедлив в отношениях с людьми</p>				
<p>4. Отношение к природе: берегу землю; берегу растения; берегу животных; берегу природу</p>				
<p>5. Прекрасное в моей жизни: аккуратен и опрятен; соблюдаю культуру поведения; ценю красоту в своих делах; вижу прекрасное в жизни</p>				
<p>6. Я (отношение к себе): управляю собой, своим поведением; соблюдаю санитарно-гигиенические пра- вила ухода за собой; забочусь о своем здоровье; умею правильно распределить время уче- бы и отдыха; у меня нет вредных привычек; у меня полезные привычки</p>				

Анкета для учащихся 6– 9 классов

Качество личности и отношения	Само-оценка	Оценка родителей	Оценка классного руководителя	Итоговая отметка
1. Эрудиция (начитанность и глубокие познания какой-либо области науки); прочность и глубина знаний; культура речи; доказательность и аргументированность суждений; сообразительность; использование дополнительных источников				
2. Я и общество (отношение к общественным нормам, закону и власти); выполнение устава школы; выполнение правил для учащихся; выполнение правил внутреннего распорядка; следование нормам и правилам человеческого общежития; милосердие как противоположность жестокости; участие в жизни класса и школы				
3. Отношение к труду: старательность и добросовестность; самостоятельность; внимательность; бережливость; привычка к самообслуживанию				
4. Я и природа (отношение к природе): бережливость к земле; бережливость к растениям; бережливость к животным; сохранность природы в повседневной жизнедеятельности и труде				
5. Эстетический вкус (отношение к прекрасному): аккуратность и опрятность; культурные привычки в жизни; внесение эстетики в жизнедеятельность; умение находить прекрасное в жизни; посещение культурных центров				
6. Я (отношение к себе): управляю собой, своим поведением; умею организовать свое время; соблюдаю правила личной гигиены; забочусь о здоровье; полезные привычки				

**Анкета для учащихся 10–11 классов или профессиональных училищ
«Система ценностных ориентаций и ожиданий»**

Критерии оценки и показатели	Самооценка	Оценка родителей	Оценка экспертной группы или классного руководителя	Итоговая оценка
<p>1. Интеллектуальный уровень: эрудиция; культура речи; логика и операциональность мышления (анализ, синтез, систематизация, обобщение, доказательность, аргументированность, самостоятельность в суждениях); нравственная направленность интеллекта (нравственные мотивы в позиции и поведении)</p>				
<p>2. Мировоззрение: понимание целостности и единства развития человека, природы и общества; осознание созидающей роли человека в преобразовании окружающей действительности; понимание духовно-нравственных ценностей морали как универсальной формы общественного сознания и бытия; готовность и стремление следовать морали в системе отношений с окружающим миром; готовность к личностному и профессиональному самоопределению</p>				
<p>3. Человечность: доброта и сострадание как качества личности вообще; доброта и сострадание к семье, близким, друзьям; щедрость к слабым, больным, нуждающимся; стремление к разрешению жизненных конфликтов мирным путем, без применения насилия; неприятие безнравственного поведения</p>				

Критерии оценки и показатели	Самооценка	Оценка родителей	Оценка экспертной группы или классного руководителя	Итоговая оценка
4. Ответственность: долг перед родителями и старшими; долг по отношению к обществу и Родине; долг по отношению к себе; долг по отношению к природе				
5. Гражданская позиция: осознание прав и обязанностей человека в обществе; социальная активность; следование закону, уставу школы; уважение государственных символов и власти; бережное отношение к истории и культуре своего народа; признание равенства полов и людей разных национальностей; доминирование мотивов общественного долга				
6. Характер: обязательность, единство слова и дела; мужество, честность, справедливость; честь и достоинство; умение понимать и прощать; осознание собственной активной роли в становлении характера; понимание взаимосвязи внутренней и внешней культуры человека; потребность и умение отстаивать свои взгляды на научной основе				

Примечание. В 10—11 классах классный руководитель оценивает учащихся вместе с экспертной группой, состоящей из двух учащихся класса и двух учителей.

Когда учащиеся поняли содержание анкеты, классный руководитель объясняет правила оценивания по пятибалльной шкале. Отметка «5» ставится, когда отношение или качество личности, отмеченное в анкете, имеет место всегда. Отметка «4» ставится, когда отношение или качество проявляется часто, но не всегда. Отметка «3» — если указанное отношение проявляется редко, отметка «2» — если оно не проявляется никогда. Отметка «1» не используется, но она обозначала бы тот факт, что учащийся имеет позицию, противоположную той, которая обозначена в анкете.

Сама процедура оценивания состоит в том, что учащиеся во время классного часа выставляют себе отметки напротив каждого показателя. Затем им разрешается взять анкеты домой и попросить родителей также провести оценивание. Предварительно на классном родительском собрании родители знакомили с методикой оценивания. После выставления родителями отметок своему ребенку тот забирает анкету и приносит ее классному руководителю, который также выставляет ученику отметки за каждый показатель. В случае, если родители или классный руководитель затрудняются оценить то или иное качество, отметка не ставится. Затем все отметки за каждый показатель складываются, и сумма делится на их число. Получается средний балл уже за каждый критерий. Например, по одному какому-то критерию было пять показателей. Сумма всех отметок составила 48. Разделив 48 на 15, получим 3,2. Это и будет средний балл за данный критерий. В результате получим шесть средних отметок по шести критериям.

Сложив все средние баллы, получим общий балл ученика за данный год обучения. Ученик, набравший наибольшую сумму, в рейтинге классного коллектива занимает первое место, а набравший меньшую сумму — последнее место. Все остальные располагаются между этими двумя позициями.

После того как мы провели несколько исследований, сами учащиеся предложили сохранять анкеты, чтобы на следующий учебный год видеть свои результаты за прошедший учебный год. В результате каждый столбец, в которых ставятся отметки, стал расчерчиваться на несколько лет. Этот факт как раз подтверждает значимость исследования прежде всего для самих ребят и не вызывает тех недоумений, которые порой проявляются у взрослых. В самом деле, в чем состоит воспитательная опасность такого оценивания, критики и сами не знают. Этого, пожалуй, не знает никто. Однако сторонникам «жесткой» критики данной методики мы предлагаем использовать иную систему оценивания в 5—9 классах, а именно вместо отметки «5» ставить «в» (это есть у меня всегда); вместо «4» ставить «ч» (часто); вместо «3» — «р» (редко) и вместо «2» — «н» (у меня нет этого качества).

В старших классах можно оценивать несколько иначе — в уровне эквиваленте: высокий «в» — мне присуще данное свойство, качество; средний «с» — думаю, что это мне свойственно, но не всегда я этому следую; низкий уровень фиксируется буквой «н» — я не знаю, свойственно ли мне это вообще; и наконец, буквой «о» (отрицательный) — я занимаю противоположную позицию (зачем мне это нужно, если я занимаю противоположную позицию, т. е. думаю иначе и поступаю в соответствии с этим). Последние рекомендации нуждаются в проверке реакции на данную методику классных руководителей, учащихся и их родителей.

Закончив анкетирование и подсчитав все, что нужно, классный руководитель заносит суммарный рейтинговый балл в **карту воспитанности ученика**. Первая карта для учащихся 1—9 классов, вторая — для учащихся 10—11 классов или профессиональных училищ.

Карта воспитанности включает в себя отношения и уровни воспитанности. Если у ученика выходит средний балл от 4 до 5, то это является показателем высокого уровня воспитанности, если средний балл от 3 до 4, то это средний уровень, аналогично балл от 2 до 3 — низкий, а от 1 до 2 баллов — отрицательный уровень, характеризующий поведение вопреки всем позитивным нормам. (Ранее в школах применялись такие понятия относительно поведения учащихся: примерное, удовлетворительное и неудовлетворительное.)

Фамилия, имя ученика	Любознательность, эрудиция	Трудолюбие, прилежание	Отношение к природе	Отношение к школе, обществу	Эстетический вкус	Я — отношение к себе	Рейтинг (суммарный балл)
Класс	1...9	1...9	1...9	1...9	1...9	1...9	1...9
1. 2. 3. 4.	Указывается средний балл						
Уровни воспитанности в %	В — С — Н — О —						

Примечание. Уровни воспитанности можно показать на графике, в котором по оси X отмечаются годы учебы (или классы), а по оси Y — уровни воспитанности в процентах.

Карта воспитанности для 10—11 классов выглядит следующим образом:

Фамилия, имя ученика	Интеллектуальный уровень	Мировоззрение	Человечность	Ответственность	Гражданская позиция	Характер	Рейтинг — сумма средних баллов за каждый критерий
Класс	10—11	10—11	10—11	10—11	10—11	10—11	10—11

Всего:

Высокий —

Средний —

Низкий —

Уровни воспитанности указываются в процентах.

Карта воспитанности заполняется после обработки анкет и хранится в папке с личными делами учащихся. Показывается ли карта всему классу? Естественно, что карту рейтинга хочет знать каждый ученик, но если класс не представляет коллектива, а отношения среди родителей сложные, то в таком случае показ карты воспитанности всем может повлиять отрицательно как на учащихся, так и на родителей. При нормальных отношениях карта воспитанности не представляет из себя никакого секрета.

Что же показало десятилетнее исследование уровней воспитанности учащихся многих школ разных регионов страны? Все выводы можно сгруппировать таким образом:

1. В начале исследования учащиеся предлагают проводить его не один раз в год, а чаще, по крайней мере один раз в четверть. Через год это желание проходит и исследование проводится лишь один раз в год.

2. Если взять за объективную оценку классного руководителя, то относительно ее завышают отметки примерно одна треть учащихся и родителей и столько же их занижают. Но это средние статистические показатели. Через два-три исследования эти различия пропадают и оценивание в основном сравнивается, что означает баланс притязаний и реального рейтинга, а значит и большую уверенность ученика в себе.

3. Классные руководители еще до исследования выражают недоверие в том смысле, что они хорошо знают своих детей и что исследование не даст им ничего нового. Каково же бывает их удивление, когда оказывается, что они многого не знали и даже не предполагали. Так, например, 80% учащихся 9 класса занизили свои возможности, они выставили себе значительно более низкие отметки, чем это сделал классный руководитель. Получение такой информации влечет за собой коррекцию отношений к детям со стороны педагогов.

4. Родители становятся более заинтересованными к воспитательным целям школы, они лучше представляют после работы с анкетами свою воспитательную роль.

5. За все годы исследований мы не получили ни одной «рекламации» на предлагаемую методику ни со стороны родителей, ни со стороны учащихся, ни со стороны классных руководителей. Единственную трудность представляют арифметические подсчеты. Но это на первых порах. После одного-двух исследований сами дети предлагают помощь. Главное же состоит в том, что сам материал анкет является содержанием воспитательной работы классного руководителя, потому что вся система отношений, заложенная в анкеты, помогает каждому ребенку осознать свое место и роль в этих жизненно важных отношениях, к которым и взрослые и дети имеют прямое отношение.

Методика определения уровня воспитанности позволяет педагогическому коллективу соотносить цели с результатами и в зависимости от этого вносить изменения в содержание, формы, методы работы с учащимися.

§6. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ АДАПТИВНОЙ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Получив представление об объекте управления, т. е. о том, что представляет из себя структура и содержание адаптивной воспитательной системы, субъект управления выстраивает стратегию действий по развитию системы. Для этого выделяются этапы развития самой системы и создается целевая комплексная программа, через которую конкретизируются цели и система мер. Рассмотрим содержание этапов.

Первый этап — **подготовительный**.

ЦЕЛЬ: подготовить условия и средства к становлению и функционированию воспитательной системы.

Объекты управления	Содержание деятельности
Материально-техническое, финансовое и нормативно-правовое обеспечение	Подготовить концепцию и программу воспитания, нормативно-правовую документацию и в соответствии с ними — материальную базу и дополнительное финансовое обеспечение
Педагогический коллектив	Познакомить коллектив с разработанными материалами и включить его в процесс их совершенствования и принятия. Обучить педагогический коллектив современным образовательным технологиям. Провести педагогический совет и обучающие мероприятия Спланировать воспитательный процесс в соответствии с принятой структурой и содержанием воспитательной системы
Ученический коллектив	Включить учащихся в подготовку на основе устава школы, нормативных документов, регламентирующих внутришкольную жизнь (правила для учащихся, правила внутреннего распорядка) Подготовить учащихся к организации ученического самоуправления. Спланировать воспитывающую деятельность
Родители	Ознакомить родителей с программой воспитания, структурой воспитательной системы и определить их роль в развитии воспитательной системы
Внешняя среда	Составить план внешних связей школы с образовательной, социокультурной и природной средой
Управление	Построить систему школьного самоуправления на основе сочетания государственной и общественной форм управления

Второй этап — **этап становления и функционирования воспитательной системы**.

ЦЕЛЬ: реализация концепции и программы воспитания в практической работе и выведение воспитательной системы на уровень стабильного системного функционирования.

Объекты управления	Содержание деятельности
Среда жизнедеятельности	Организация внутришкольной жизни на основе разработанных материалов и документов
Педагогический коллектив	Реализация программы воспитания через основные формы работы с учащимися и систему ученического самоуправления. Отслеживание процесса и его результатов; влияние системы на изменения в позиции, отношениях и поведении учащихся

Объекты управления	Содержание деятельности
Ученический коллектив	Включение учащихся в систему самоуправления и отслеживание результатов
Родители	Изменение содержания, форм и методов работы школы с родителями через включение их в совместную со школой воспитывающую деятельность
Внешняя среда	Реализация программы связей школы с внешней средой
Управление	Включение всех звеньев УВП в управление функционированием воспитательной системы. Выделение постоянных и переменных элементов системы

Третий этап — этап функционирования и развития воспитательной системы.

ЦЕЛЬ: совершенствование системы за счет внесения изменений в переменные компоненты воспитательной системы (цели, содержание, формы, методы, средства).

Объекты управления	Содержание деятельности
Материально-финансовая и нормативно-правовая база	Составление перспективного плана развития материальной базы воспитания на основе анализа и выявленных потребностей воспитательной системы. Внесение изменений в концепцию и программу воспитания
Педагогический коллектив	Организация обмена опытом по развитию воспитательной системы внутри школы и в открытых формах: семинарах, диспутах, конференциях и печати. Коллективное планирование воспитывающей деятельности, разработка соответствующих технологий и методик
Ученический коллектив	Участие в планировании и разработке содержания основных общешкольных видов деятельности, организация шефской работы. Участие в общественно значимой деятельности. Самоконтроль и саморегуляция поведения. Совершенствование системы ученического самоуправления по структуре и содержанию деятельности органов самоуправления. Включение старшеклассников в педагогическую деятельность
Родители	Организация совместно со школой воспитательной работы
Внешняя среда	Развитие вширь и вглубь взаимодействия школы с внешней средой на оптимально возможном уровне

Объекты управления	Содержание деятельности
Управление	Развитие системы общественно-государственного управления за счет усложнения функций субъектов общественного управления. Изменение функционала всех структур управления

Таким представляется развитие воспитательной системы по второму варианту. Логика в том, что вначале создаются основные условия и средства, затем запускается система на этапе становления и функционирования. В этот период отрабатываются все организационные связи, которые и скрепляют все компоненты в целостную систему.

Затем, когда система зарабатывает без сбоев, необходимо думать о ее дальнейшем развитии. Если не обеспечивать постоянное развитие системы за счет инноваций, т. е. таких изменений, которые содержат в себе новизну относительно целей, содержания, форм, методов, технологий, то процесс формализуется и становится неэффективным с точки зрения соответствия результатов запланированным целям.

Комплексно-целевая программа «Развитие воспитательной системы»

Каждый этап становления и развития воспитательной системы можно более конкретно отобразить в комплексно-целевой программе по разработанным Т. И. Шамовой, П.И. Третьяковым, Т. К. Чекмаревой методикам. Комплексная целевая программа может быть представлена в следующем виде:

Объекты управления	Виды управленческой деятельности	Система мер и формы контроля
Материально-финансовое и нормативно-правовое обеспечение	1. Информационно-целевая	1. Сбор информации и ее анализ на предмет готовности школы к введению новшества. Совещание при директоре 2. Планирование работы со всеми объектами управления. Совещание при директоре 3. Распределение заданий по подготовке рабочих материалов творческим группам. Совещание при директоре
	2. Мотивационно-целевая	
	3. Планово-прогностическая	
	4. Организационно-распорядительная	

Объекты управления	Виды управленческой деятельности	Система мер и формы контроля
	5. Контрольно-диагностическая 6. Регулятивно-коррекционная	4. Проверка исполнения. Рабочие встречи с творческими группами 5. Оказание помощи работающим группам путем консультирования
Педагогический коллектив	Указываются все виды управленческой деятельности	Указывается конкретно, кто и когда проводит подготовительную работу под каждый вид управленческой деятельности
Ученический коллектив	Указываются все виды управленческой деятельности	Под каждый вид управленческой деятельности планируется система мер
Родители	По аналогии — все функции управления	По аналогии — система мер
Внешние связи	По аналогии — все функции управления	По аналогии — система мер
Управление	По аналогии — все функции управления	По аналогии — система мер

Такие комплексно-целевые программы создаются под каждый этап развития воспитательных систем.

Для характеристики воспитательного процесса как системы с высоким уровнем целостности, сочетающей в себе процессы нормативного функционирования с постоянным обновлением (развитием) всех переменных компонентов, разработаны **критерии оценки воспитательного процесса как целостной системы (или критерии**

оценки воспитательной системы). При этом вводятся всего два критерия: **критерий оценки эффективности воспитательного процесса** — «**Делай правильно то, что делаешь**» (Я. А. Коменский) и **критерий оценки действенности результата, т. е. соответствие результата целям** — «**Правильно делай то, что нужно**» (Я. А. Коменский).

Показатели оценки эффективности воспитательного процесса:

1. Высокий уровень целостности системы: наличие и качество целей, содержания, основных воспитательных форм, использование современных воспитательных технологий, необходимые условия и измерители процесса и его результатов.
2. Наличие инноваций в воспитательном процессе. Система развивается за счет инноваций.
3. Использование современных воспитательных технологий.
4. Демократический стиль управления. Развитая система ученического самоуправления.
5. Гуманистический характер отношений в коллективе.
6. Использование в воспитательном процессе внешних социокультурных, образовательных центров и природной среды.
7. Взаимодействие и сотрудничество школы и родителей.
8. Отслеживание результатов воспитания.

Показатели критерия оценки действенности результата:

1. Удовлетворенность педагога, ученика, родителей организацией жизнедеятельности в образовательном учреждении.
2. Поведение учащихся соответствует установленным ценностям — нормам внутришкольной жизни.
3. Положительная динамика в изменениях уровней воспитанности учащихся.
4. Сохранение здоровья школьников.
5. Организована социальная защита ребенка.

Указанные критерии оценки эффективности воспитательного процесса характеризуют качество управления. Чем выше количественные показатели по каждому критерию, тем выше уровень управления воспитательным процессом.

§7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЕМЬИ И ШКОЛЫ

Непременным условием развития школы является сотрудничество педагогического коллектива с родителями учащихся. Здесь много граней. С одной стороны, именно мамы и папы учащихся более всего заинтересованы в том, чтобы школа стала для ребят вторым домом, чтобы дети здесь находились в комфортных условиях, укрепляли свое здоровье, получали полноценное образование и воспитание. Именно родители лучше других знают интересы и потребности своих детей в области образования, сильные и слабые стороны школьного коллектива, поэтому они могут помочь педагогам верно определить и активно реализовать перспективу развития каждой школы. С другой стороны, добиться положительных результатов в развитии детей родители и учителя могут только на основе тесного воспитательного взаимодействия, единства педагогических позиций. Остановимся на объективных трудностях достижения воспитательного взаимодействия школы и семьи.

Первая из них — отсутствие во многих случаях единых нравственно-педагогических позиций. Попробуйте провести в своей школе микроисследование. Поставьте перед родителями и учителями одного класса или одной параллели классов один вопрос: что вас больше всего волнует в характере и поведении вашего сына, дочери (наших учащихся)? Поскольку речь идет об одних и тех же детях, можно предположить, что ответы учителей и родителей на этот вопрос будут очень близкими по содержанию. Однако практика показывает очень большой разрыв в моральных установках школы и семьи. Родителей учеников седьмых классов, например, больше всего волнуют такие качества характера и поведения своих детей, как неорганизованность, неусидчивость, повышенная нервная возбудимость, отсутствие интереса к учению, грубость, капризность, слабоволие,.. Обратим внимание на то, что в этом перечне фактически отсутствуют категории нравственного и духовного плана. А в ответах учителей, которые учат и воспитывают тех же детей, эти категории явно преобладают: уважение к окружающим людям, трудолюбие, бережное отношение к природе, милосердие, честность и добропорядочность... Результаты данного микроисследования подсказывают руководителям школ и учителям важное направление в их профессиональной деятельности — сближение духовных, нравственно-педагогических позиций школы и семьи. Задача весьма сложная, но выполнимая, если педагогический коллектив ее перед собой ставит. Пути здесь возможны разные: педагогический всеобщ, индивидуальная работа с семьями, групповые беседы и консультации, «круглые столы», совместная внеурочная деятельность учащихся и родителей.

Вторая трудность заключается в том, что родители ждут от педагогов постоянной квалифицированной помощи в воспитании и развитии своих детей. И в этом они совершенно правы. Чтобы представить, как школа на практике выполняет эту важную социальную функцию, зададим себе несколько вопросов.

Всегда ли мы достаточно внимательны и добры к своим ученикам и их ближайшим родственникам?

Часто ли советы учителей и руководителей школы родителям бывают вполне профессиональными и конкретными?

Не носят ли они, как правило, слишком общий и назидательный характер?

Какие чувства испытывают отцы и матери «трудных» ребят, когда классный руководитель заканчивает неприятную беседу с ними словами: «Не знаю, что с вашим сыном делать?»

Серьезной трудностью во взаимодействии школы и семьи является родительская любовь.

Это самое сильное, нежное и сложное человеческое чувство. В жизни оно проявляется прежде всего в том, что родители стремятся оградить своего ребенка от всего неблагоприятного, что может с ним произойти, в том числе и в школе. Всякое отрицательное действие или бездействие (реальное или мнимое), недоброжелательность, равнодушие или бестактность педагога, отсутствие в школе комфортных условий и заботы взрослых о детях, естественно, вызывают у родителей неудовлетворенность, негативное отношение к учителям и к школе, вплоть до возмущения и гнева. И наоборот, повседневная забота учителей и руководителей школы о детях, уважительное, тактичное и

справедливое к ним отношение вызывают у матерей и отцов чувства признательности, симпатии, уважения. Только такие отношения могут быть надежной основой сотрудничества школы и семьи.

С другой стороны, сильное чувство кровного родства делает позицию родителей по отношению к своим детям крайне субъективной, особенно в сложных и конфликтных ситуациях. Психологически это закономерно, но часто мешает взаимопониманию между родителями и учителями. Дело в том, что отношение родителей к учителям формируется в значительной мере через взгляды и настроения школьников. Однако оценка учащимися различных школьных ситуаций не всегда бывает достаточно объективной, так как в их восприятии преобладает эмоциональная сторона. Будучи в чем-то неправым, ребенок нередко представляет в отрицательном плане действия учителя даже тогда, когда понимает их обоснованность. В этих случаях информация детей приводит к неправильной оценке родителями поступков и позиций педагога, мешает взаимопониманию школы и семьи. Это обстоятельство стимулирует учителей не только повышать этическую обоснованность и убедительность своих действий в общении с учащимися, но и укреплять личные контакты с семьями воспитанников.

Уважение родительских чувств, бережное к ним отношение, знание индивидуальных особенностей каждого ребенка и семьи — все это помогает учителям и руководителям школ определить в общении с родителями учащихся правильную тактику: не допускать отношений командования и подчинения, строить общение на основе равенства, сотрудничества и взаимопомощи, не приказывать, но убеждать и советовать.

Таким образом, организуя воспитательное взаимодействие с семьей, каждый педагогический коллектив параллельно реализует три задачи:

- 1) создает в школе комфортные условия для развития личности каждого ребенка;
- 2) достигает нравственно-педагогического и духовного единства с родителями;
- 3) формирует с ними отношения сотрудничества, взаимного уважения и доверия.

Большую роль в решении этих задач играет этическая позиция учителей и руководителей школы, соблюдение ими правил педагогического такта в повседневном общении и в конкретных формах работы с родителями. Напоминаем некоторые из них.

Правила профессионального такта в педагогической беседе с родителями учащихся (такая беседа может состояться в школе, на улице при случайной встрече, в семье ученика, по телефону).

1. Терапевтический момент: учтиво поздороваться с родителями, поинтересоваться, как идет жизнь в семье, все ли здоровы. От этого в значительной мере зависит содержание предстоящей беседы. Если учитель узнает, что в семье горе или серьезные неприятности, то он не станет говорить о негативных сторонах школьной жизни ребенка, предъявлять родителям претензии. Ведь все это можно сказать при следующей встрече, когда обстановка в семье нормализуется.

2. Начать разговор о ребенке обязательно с хорошего. Уметь увидеть положительные стороны в характере и поведении даже самого «трудного» ученика. В силу родительских чувств только такое начало беседы может обеспечить ее продуктивный характер и положительный результат. Иметь в виду, что поток исключительно негативной информации о ребенке, естественно, вызывает у родителей неприязнь к собеседнику, гнев и обиду на школу.

3. Терпеливо выслушать родителей. Особое внимание обратить на то положительное, что они рассказывают о ребенке и что неизвестно учителям. Ни в коем случае не прерывать рассказ родителей репликами типа: «Я тороплюсь», «Мне некогда», «Короче, пожалуйста» или «Да перестаньте вы защищать своего сына!». Помнить, что именно мать и отец в первую очередь должны защищать своих детей, иное просто противоестественно. Не смущаться, если родители несколько преувеличивают положительные стороны подростка. Гораздо хуже, если они не видят в своем ребенке ничего хорошего, потеряли

надежду на будущее. Постарайтесь помочь им преодолеть пессимизм в оценке момента и перспектив развития своего сына или дочери.

4. Корректно, спокойно, без пафоса и лишних эмоций, скажите о недостатках школьника, что смущает сегодня учителей в его характере и поведении.

5. С учетом индивидуальных особенностей ученика и его родителей, их семейно-бытовых условий выскажите свои соображения и педагогические рекомендации по развитию, школьника, преодолению негативных сторон его личности.

6. Беседа завершается этическим моментом: не забудьте вежливо попрощаться, передать привет знакомым членам семьи, наметить ориентиры следующей встречи, если она поддается прогнозированию.

...Как-то, работая директором школы, мне пришлось в порядке внутришкольного тематического контроля изучать работу учителей и классных руководителей с родителями. Просмотрев специальные журналы учета работы с родителями (мы их ввели по решению школьного методического совета), я выписал тех, кто систематически отсутствовал на родительских собраниях. При наполняемости школы около 1600 учащихся таких родителей оказалось почти 200. Большинство из них — родители «трудных» ребят. Все эти родители были приглашены на встречу с директором школы. Пришли 157 человек. Объяснив причину нашей встречи, я попросил собравшихся письменно ответить на один вопрос: почему вы не посещаете собрания в школе? Ответы были следующими: на родителей ответили, что не ходят в школу потому, что не хотят слушать постоянные упреки учителей и классных руководителей, краснеть на собраниях перед другими людьми; 17 — потеряли веру в возможность перевоспитания своих детей («все равно пропадет»); 22 — не видят в родительских собраниях никакой пользы. Результаты этого опроса говорят сами за себя.

На этом примере яснее представляются некоторые **правила педагогического такта при подготовке и проведении родительского собрания:**

1. Каждое родительское собрание должно иметь конкретную воспитательную тему и по своему содержанию быть коллективной педагогической консультацией по формированию и развитию личности детей. Не оправдывают себя и вызывают досаду большинства родителей собрания, на которых классные руководители лишь информируют об успеваемости и поведении каждого ученика.

2. Не следует превращать родительские собрания в место «проработки» и суровой критики матерей и отцов «трудных» учащихся. Игнорируя это положение, мы отталкиваем от школы ту часть родителей, с которой больше всего нужно работать. Приведенный выше опрос убедительно это подтверждает. Все претензии родителям педагогически запущенных ребят можно высказать в индивидуальном порядке с соблюдением правил педагогической беседы.

3. Обсуждая на собраниях актуальные вопросы развития учащихся, просить поделиться опытом семейного воспитания родителей хорошо воспитанных детей.

4. Разнообразить форму проведения родительских собраний, организуя встречи со специалистами (врачами, юристами, психологами), вечера вопросов и ответов, «круглые столы» с участием учителей-предметников, обзоры новой педагогической литературы и периодических изданий по вопросам семейного воспитания.

.. Однажды к директору школы пришла посоветоваться мама непоседливого ученика 5 класса. Рассказала, что у ее сына неродной отец. Недавно он заявил, что отказывается от воспитания мальчика, а она не может с этим согласиться. Отношения ее с мужем настолько обострились, что вот-вот может произойти разрыв. Причиной такого конфликтного положения в семье оказались... частые визиты классного руководителя. Учительница добросовестно оповещала родителей о всех провинностях мальчика в школе. Не заходя в квартиру, на пороге дома, она всякий раз очень вежливо и спокойно сообщала родителям очередную неприятную новость: опоздал на урок, подрался с ребятами, разбил стекло, нагрубил старшим. Обычно разговор заканчивался традиционным советом: «Уж

вы примите, пожалуйста, какие-нибудь меры». После каждого такого визита отчим сильно ругал мальчика, жестоко его наказывал. Мать заступалась за сына, дома возникал очередной скандал. Жизнь в семье становилась невыносимой для всех троих. Свой рассказ директору школы женщина закончила необычной просьбой: «Попросите классного руководителя больше не приходить в наш дом. Я лучше сама буду приходить к ней каждую неделю». Так вежливая черствость и бестактность учителя чуть не привели к крушению семьи ученика.

Этот эпизод помогает сформулировать **правила педагогического такта при посещении семьи ученика:**

1. Заблаговременно сообщите родителям о времени и цели своего визита. Иначе семья может оказаться неподготовленной к встрече с представителем школы (беспорядок в квартире, занятость родителей бытовыми делами, их сугубо домашняя, «не для посторонних», одежда) и будет поставлена в неловкое положение. Тогда психологический микроклимат для общения учителя с родителями и ребенком будет неблагоприятным. Откровенный и душевный разговор не получится.

2. Не ходите в семью только с жалобой на ребенка, соблюдайте правила педагогической беседы с родителями.

3. Не навреди! Обязательно думайте о том, что будет в семье за закрытой дверью после ухода учителя или классного руководителя. Визит представителя школы оправдан лишь в том случае, если он способствует установлению в семье добрых взаимоотношений, согласию детей и родителей, применению правильных методов воспитания.

Большое значение для развития сотрудничества школы и семьи имеет поощрение родителей. В коллективе 167-й московской школы родилась хорошая традиция — дважды в учебном году отмечать благодарностями труд родителей. К Новому году по представлению классных руководителей и родительских комитетов благодарности объявлялись мамам и папам, оказавшим большую помощь в работе учителям и воспитателям, независимо от того, как учится и ведет себя в школе их ребенок.

Заполненные бланки благодарности с печатью школы передавались ребятам с просьбой вручить их своим родителям дома непосредственно в канун нового календарного года. Другой благодарностью — за хорошее воспитание своего сына дочери — отмечались по решению педагогического совета родители тех учащихся, которые успешно заканчивали текущий учебный год (на «четыре» и «пять» с отличной оценкой по Дисциплине), независимо от того, насколько активными были эти родители в школе. По просьбе администрации дети сами вручали дома благодарности родителям в последний день учебного года.

На формирование и развитие подростка, его самочувствие, поведение и успехи в учении значительно влияют семейно-бытовые условия, поэтому их необходимо знать учителям и воспитателям, учитывать в индивидуальной работе. Знание образовательного уровня, профессии, места работы, хобби (особых интересов и умений) матерей и отцов учащихся позволяет классным руководителям разнообразить внеурочную деятельность школьников, создавать под руководством родителей небольшие коллективы ребят по интересам, включать родителей в жизнь ученических коллективов. Осведомленность школы о составе и уровне жизни каждой семьи создает возможность своевременно оказывать материальную помощь тем семьям, которые в ней действительно нуждаются. Чтобы решать эти задачи, в практике работы многих школ имеются специальные листы или анкеты для ознакомления с условиями жизни ребенка в семье. Обычно эти листы заполняются родителями при поступлении ребенка в школу, а затем ежегодно (на сентябрьских собраниях) родители вносят в них изменения и дополнения. Хранятся листы в личных делах учащихся.

Несколько слов о педагогическом всеобуче. Цель его — повышение педагогической культуры родителей, стимулирование воспитательного взаимодействия школы и семьи.

Система педагогического всеобуча не ограничивается проведением родительских собраний, в нее входят:

- школьный лекторий для родителей (встречи со специалистами и руководителями школы);
- собрания и конференции родителей по классам;
- семейные и индивидуальные консультации классных руководителей;
- дни открытых дверей (встречи родителей с учителями-предметниками и воспитателями групп продленного дня);
- выступления перед родителями творческих объединений ребят по интересам, выставки технического и изобразительного творчества учащихся, ярмарки солидарности и милосердия;
- наличие в школе специального «Уголка для родителей», который включает в себя оперативную информацию (график индивидуальных консультаций классных руководителей и воспитателей ГПД, план школьного лектория, план работы родительского комитета и совета школы), а также интересные для родителей материалы по организации семейного быта и по воспитанию детей.

Постоянное внимание руководителей школ по вопросам сотрудничества учителей и родителей, обсуждение этих проблем на методических советах и семинарах классных руководителей помогут каждому педагогическому коллективу сделать родителей своими надежными союзниками в воспитании детей, в деле обновления и развития школы.

ПРИЛОЖЕНИЯ
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ»

Цель курса: на основе обобщения и систематизации знаний, полученных в вузе и приобретенных в практической деятельности, сформировать представления об управлении целостными системами в образовании.

Количество аудиторных часов — 50

В том числе: лекций 26

семинарских, практических занятий, деловых игр и др.; 24

посещение школ 6

контроль текущий

Тематический план

№ п/п	Тема	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			лекции	семинары, практич. занятия	
1	Общая характеристика управления образованием в России	2	2		
2	Внутришкольное управление как система	16	10	6	
3	Управление образовательным процессом в школе	14	6	8	
4	Управление развитием воспитательных систем в школе	12	8	4	
5	Практическая реализация управления образовательными системами в образовательном учреждении	6		6	
Всего:		50	26	24	

Программа курса «Управление образовательными системами»

1. Предмет и задачи курса «Управление педагогическими системами»

Цель: раскрыть сущность понятий «управление», «педагогическая система».

Охарактеризовать предмет курса и основные задачи.

Содержание. Понятие «управление», субъект и объект управления и самоуправления, их взаимосвязи. Педагогическая система. Управляющая и управляемые подсистемы.

Функции управления, управленческий цикл.

Знать: сущность основных управленческих позиций.

Уметь: использовать основные понятия при характеристике педагогических систем.

2. Методические основы управления

Цель: раскрыть сущность основных подходов в управлении педагогическими системами.

Содержание. Системный подход. Понятие «система». Признаки системы. Виды систем.

Деятельностный подход. Понятие «деятельность». Структура деятельности.

Знать: существенные признаки понятия «система», виды систем, понятие «деятельность»,

сущность системно-деятельностного подхода в управлении педагогическими системами.

Уметь: проектировать различные виды педагогических систем.

3. Информационно-аналитическая функция

Цель: охарактеризовать сущность, цель, принципы, содержание и методы информационно-аналитической деятельности.

Содержание. Система информационно-аналитического обеспечения управления ОУ. Характеристика информационных потоков. Виды и содержание педагогической информации, ее выход на уровень принятия решений. Требования, предъявляемые к информации. Способы накопления, систематизации и хранения информации. Педагогический анализ, его сущность. Цель, принципы, содержание и методы, виды и этапы педагогического анализа.

Знать: сущность информационно-аналитической деятельности.

Уметь: проводить сбор информации и анализ урока, внеклассного мероприятия.

ЛПЗ. Системный анализ урока по видеозаписи.

Цель: формировать умения отбирать информацию по уроку и проводить ее педагогический (психологический), аспектный анализ.

Задание: по просмотренной видеозаписи урока провести анализ собранной информации: а) системный, б) психологический, в) аспектный. Например, насколько методы, применяемые на уроке, соответствуют цели.

4. Мотивационно-целевая функция

Цель: раскрыть сущность и содержание мотивационно-целевой функции управления.

Содержание. Понятия: мотив, мотивация, цель, задача. Типология целей по источнику и способу образования. Технология формирования целей и задач.

Знать: существенные признаки понятий «мотив», «мотивация», «цель», технологию образования древа целей.

Уметь: осуществлять формирование целей и задач.

ЛПЗ. Формирование целей.

Цель: поучиться формировать цели и задачи.

Задание: разработать древо целей к теме (к разделу).

5. Планово-прогностическая функция

Цель: раскрыть сущность, цель, принципы, содержание, методы планово-прогностической деятельности.

Содержание. Понятия: планирование, прогнозирование. Стратегическое, тактическое, оперативное планирование. Принципы и требования к планированию. Основы разработки годового плана и комплексно-целевой программы.

Знать: существенные признаки понятий: принятие управленческого решения, планирование, прогнозирование, виды планов, основные подходы к их разработке.

Уметь: составлять личный план и комплексно-целевую программу.

ЛПЗ. Разработка комплексно-целевой программы.

Цель: формировать умение разрабатывать КЦП под актуальную проблему.

Задание: разработать КЦП под проблему повышения мотивации учения.

6. Организационно-исполнительская функция

Цель: раскрыть сущность, цель, принципы, содержание, методы и формы организационно-исполнительской деятельности.

Содержание. Понятие «организация». Характеристики организации как структуры и как процесса. Правила делегирования полномочий.

Знать: сущность организационно-исполнительской деятельности. Правила делегирования полномочий.

Уметь: делегировать полномочия по всему составу функций управления.

ЛПЗ. Распределение полномочий внутри команды (метод объединения, творческая лаборатория руководителей).

Цель: формирование умения распределять полномочия в управленческом цикле.

Задание: распределить полномочия по всему составу функций между учителем и зам. директора УВР.

7. Контрольно-диагностическая функция

Цель: раскрыть сущность, цель, принципы, содержание, методы и формы контрольно-диагностической деятельности.

Содержание. Сущность контроля. Цель, принципы и содержание контроля внутри образовательного учреждения. Методы и формы его осуществления. Понятия педагогической диагностики и мониторинга. Планирование контроля.

Знать: сущность, цель, принципы, содержание, методы, виды и формы контроля.

Уметь: формировать систему самоконтроля.

ЛПЗ. Разработка системы самоконтроля в деятельности учителя (воспитателя).

Цель: формирование умения планировать самоконтроль педагогической деятельности.

Задание: разработать план самоконтроля педагогической деятельности.

8. Регулятивно-коррекционная функция

Цель: раскрыть сущность, цель, принципы, содержание, методы и формы, виды регулятивно-коррекционной деятельности.

Содержание. Понятие регулирования, коррекция. Сущность, цели, принципы и содержание регулятивно-коррекционной деятельности. Методы и формы ее осуществления. Виды регулятивно-коррекционной деятельности и особенности их осуществления.

Знать: сущность, цель, принципы, методы, формы и виды регулятивно-коррекционной деятельности.

Уметь: проектировать регулирование отдельных процессов по заданным отклонениям.

ЛПЗ. Регулирование и коррекция деятельности учителя.

Цель: формирование умения регулировать процессы по отклонениям.

Задание: предлагается спроектировать процесс регулирования какой-либо конфликтной или другой ситуации на уроке (в воспитательном деле) и т. п.

Литература

Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т. И. Шаповой. — М., 1991.

Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. — М., 1992.

Кантор А. Е. Организация внутришкольного управления. — М., 1992.

Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. — М., 1992.

Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса в управлении школой. — М., 1986.

Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. И. Шаповой. — М., 1992.

Третьяков П. И. Управление общеобразовательной школой в крупном городе. — М., 1991.

Третьяков П.И. Управление школой по результатам. — М., 1998.

Управление развитием инновационных процессов в школе / Под ред. Т. И. Шаповой, П. И. Третьякова. — М., 1995.

Управление современной школой / Под ред. М. М.Поташника. — М., 1992.

Шамова Т. И., Нефедова К. А. Планирование работы в школе. — М., 1984.

Шамова Т. И., Чекмарева Т. О. Урок в современной школе и его педагогический анализ. — М., 19...

ПРОГРАММА КУРСА

«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ШКОЛЕ»

Цель: раскрыть цели, сущность и особенности образовательного процесса на современном этапе. Обосновать управление этим процессом как сочетание управленческой деятельности учителя и самоуправления ученика.

Знать: характеристику образовательного процесса как развивающегося и развивающегося на рефлексивной основе.

Уметь: рассматривать образовательный процесс и его части с системных позиций, конструировать его, оценивать качество результатов.

Содержание

Общая характеристика образовательного процесса (ОП). Уровни ОП. ОП как система: состав его компонентов, их взаимосвязи. ОП как смена состояний. Двусторонний характер ОП. Учебное занятие как развивающаяся система. Формы учебных занятий.

Управление качеством результатов ОП.

Оценка качества и эффективности учебного занятия. Изменение роли учителя и ученика на учебном занятии.

Личностно-ориентированный подход к обучению. Образовательные технологии.

Технология проектного обучения.

Литература

Конаржевский Ю. А. Система, урок, анализ. — Псков, 1996.

Педагогические технологии: что это такое и как их использовать в школе? / Под ред. Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова. —

1994. Управление развитием инновационных процессов в школе. — 1995.

ПРОГРАММА КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ВОСПИТАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ»

1. Пояснительная записка

Основное назначение курса состоит в том, чтобы получить знания об основных моделях воспитательных систем и управлении их функционированием и развитием на основе целевых комплексных программ.

Логика курса такова, что она знакомит читателя с двумя моделями воспитательных систем, каждая из которых проверена практикой работы многих образовательных учреждений страны. При этом материал излагается в такой последовательности: проблемы воспитания и способы их решения, структура двух вариантов воспитательных систем, содержание воспитательного процесса, формы и методы работы. Рассматриваются вопросы организации ученического и школьного самоуправления, методика оценки уровня воспитанности учащихся, критерии оценки эффективности воспитательного процесса как целостной системы (воспитательной системы).

2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость	Всего часов	Из них лекции	Семинары	ЛПЗ	Формы контроля
1	Основные затруднения практики. Основные рабочие понятия. Уровневое управление воспитательными системами. Управление развитием воспитательной системы на основе закономерностей развития детского коллектива		4	2	2		Текущая
2	Управление развитием адаптивной воспитательной системы (АВС)		2	2			

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость	Всего часов	Из них лекции	Семинары	ЛПЗ	Формы контроля
3	Технологии основных воспитательных форм и АВС		2			2	
4	Управление развитием школьного самоуправления		2			2	
5	Методика измерения уровня воспитанности ученика		2			2	
6	Управление на основе целевых комплексных программ и критериев оценки результатов воспитательного процесса		2			2	Зачет
Итого:		14	4		2	8	

3. Содержание курса

Тема 1. Основные затруднения практики. Основные рабочие понятия. Уровневое управление воспитательными системами. Управление развитием воспитательной системы в образовательном учреждении.

Цель: общее представление и знание логики построения воспитательных систем, проблем воспитания и способов их решения. Знание задач управления на разных уровнях. Владение понятийным аппаратом.

Содержание. Выделяются проблемы официального отношения к воспитанию в образовательных учреждениях, проблемы определения основных воспитательных форм, методов и технологий, проблема с измерением уровня воспитанности учащихся.

Определяются термины: воспитание, воспитательная система развития, управление развитием систем. Уровневое управление рассматривается на внешнем (органы управления образованием) и внутреннем (в ОУ) уровнях. Определяются этапы развития воспитательной системы и функции управления на каждом этапе.

Знания: проблем воспитания, определений основных понятий, стадий развития воспитательных систем, задач и функций управления действием и развитием воспитательных систем.

Умения: выделять структуру и содержание воспитательных систем, соотносить теорию с практикой развития воспитательных систем.

Семинар. Разнообразие воспитательных систем. Управление стадиями развития воспитательных систем.

Цель: теоретический анализ различных моделей воспитательных систем; формирование умений в управлении развитием воспитательных систем.

Вопросы для обсуждения:

1. Структура и содержание воспитательных систем.
2. Этапы развития воспитательных систем.
3. Характеристика и особенности управления развитием воспитательных систем на разных этапах.
4. Анализ критериев оценки воспитательных систем.

Литература

Воспитательная система класса. / Под ред. Е. А. Степанова. — Псков, 1998.

Воспитательная система школ: Эмпирическое многообразие / Под ред. Л. К. Балясной, Н. Л. Селивановой. — Йошкар-Ола, 1993.

Методология, теория и практика воспитательных систем: поиск продолжается. — М., 1996.

Тема 2. Управление развитием адаптивных воспитательных систем.

Цель: знание особенностей адаптивной воспитательной системы и управления ее развитием.

Содержание. Цели, содержание, основные формы, методы, современные технологии и методики воспитания. Управление развитием системы по целевым комплексным программам.

Знания: о взаимосвязи целей, содержания, форм и методов воспитания, об организации воспитательного процесса как целостной системы, о структуре и содержании целевых комплексных программ управления развитием адаптивной воспитательной системы.

Умения: моделировать адаптивную воспитательную систему и строить целевые комплексные программы.

Тема 3. Технология основных воспитательных форм в адаптивной воспитательной системе.

Лабораторно-практическое занятие.

Цель: формирование умений в конструировании технологий и методик коллективного и индивидуального воспитания.

Задания:

- 1) разработка технологии и методики ситуационного классного часа;

- 2) разработка технологии и методики классного собрания планированию коллективного творческого дела;
- 3) разработка схемы системной организации воспитательной работы в классе.

Форма работы групповая с использованием «мозгового штурма», с последующей дискуссией и письменным оформлением результатов.

Литература

Классный руководитель. — 1997. — № 2, 3.

Тема 4. Управление развитием школьного самоуправления.

Лабораторно-практическое занятие.

Цель: знание о структуре, содержании и организации школьного самоуправления. Умение строить модель ШСУ.

Задания:

- 1) определить принципы построения и организации ШСУ;
- 2) разработать положение об органах школьного самоуправления;
- 3) спланировать деятельность органов ШСУ;
- 4) разработать циклограмму функционирования ШСУ.

Форма работы групповая, дискуссия, письменное оформление результатов.

Литература

Бочкарев В. И. Социально-педагогические основы школьного самоуправления. — М., 1997.

Капустин Н. П. Целевая комплексная программа // Целостная система ученического самоуправления в школе. — М., 1988.

Тема 5. Методика измерения уровня воспитанности учащихся.

Лабораторно-практическое занятие.

Цель: ознакомление с рефлексивной методикой оценивания уровня воспитанности учащихся. Формирование умений в ее применении в практической деятельности.

Задания:

- 1) составить анкеты для учащихся;
- 2) выполнить ролевую игру, оценивая себя как учащийся, как, родитель своего ребенка и как педагог ученика;
- 3) произвести обработку анкет и заполнить карты воспитанности;
- 4) проанализировать полученный результат.

Форма работы групповая, метод «мозгового штурма», дискуссия, письменное оформление результатов.

Литература:

Менеджмент в управлении школой. / Под ред. Т. И. Шаповой. — М., 1992.

Третьяков П. И. Управление школой по результатам. — М., 1997.

Тема 6. Управление развитием воспитательных систем на основе целевых комплексных программ и критериев оценки результатов воспитательного процесса.

Лабораторно-практическое занятие.

Цель: формирование умений в конструировании ЦКП, критериев оценки эффективности системы и в их практическом использовании в управлении воспитательным процессом.

Задания:

- 1) разработка ЦКП «Управление развитием воспитательной системы»;
- 2) разработка критериев оценки эффективности воспитательной системы;
- 3) анализ разработанных материалов и имитация их использования.

Форма работы групповая, метод «мозгового штурма», дискуссия.

Литература

Воспитательная система школы. Проблемы и поиски: Сб. работ. — М., 1989. — М 10.

Воспитательная система учебного заведения как объект педагогического управления: Тезисы докладов. — Рига, 1989.

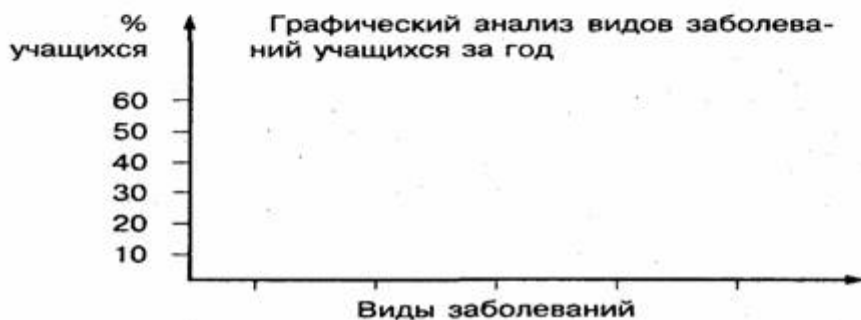
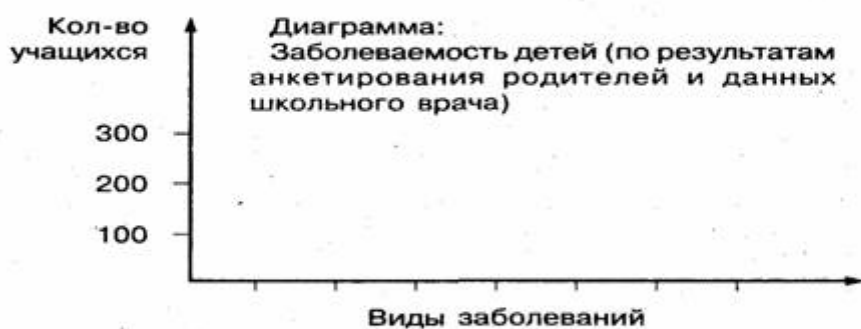
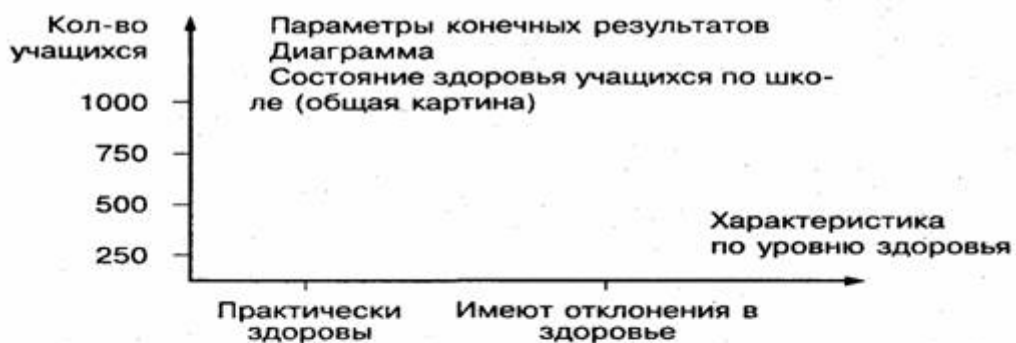
Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории /
Под ред. В. А. Караковского. — М., 1997.— Вып. 6.
Трегьяков П. И. Управление школой по результатам. — М., 1997.

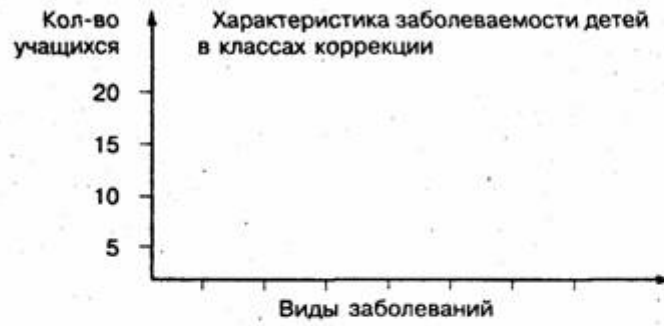
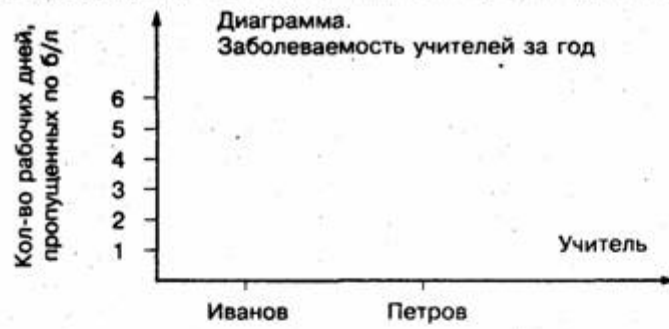
МОДЕЛЬ ПРИМЕРНОГО ПЛАНА РАБОТЫ ШКОЛЫ ПО КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ

I. Анализ конечных результатов нового учебного года

1. Уровень здоровья и здорового образа жизни

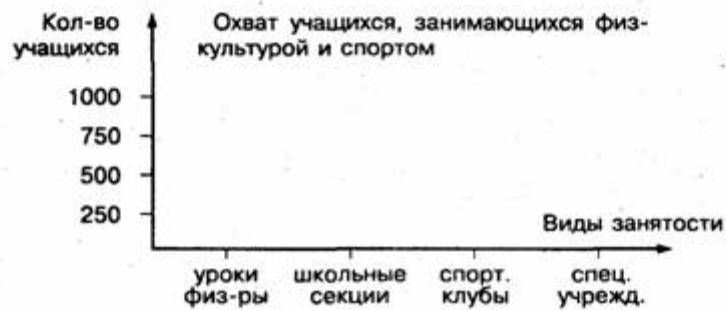
1. Уровень здоровья и здорового образа жизни

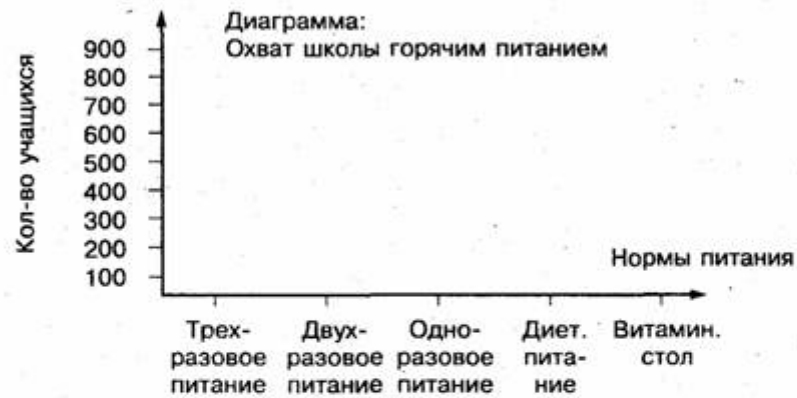
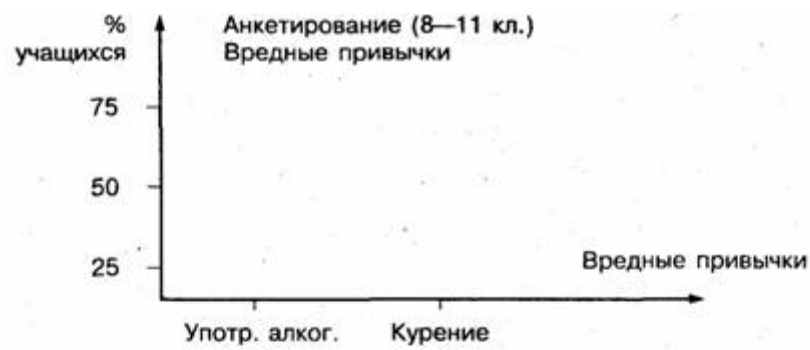




Суммарные данные по группам здоровья по параллелям классов для формирования специализированных групп

Класс	Группа здоровья			
	I	II	III	IV
1 «А»				
1 «Б»				
2 «А»				
2 «Б»				
.....				
7 «А»				

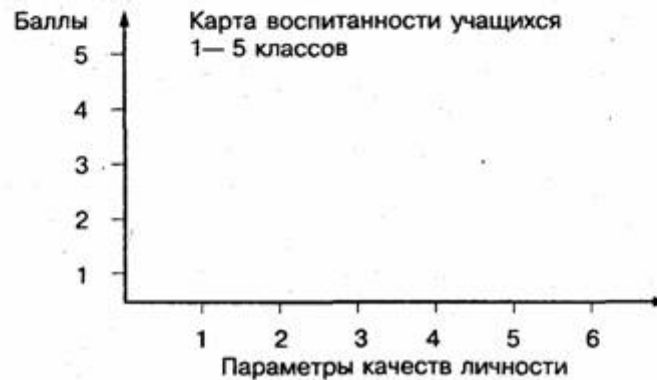


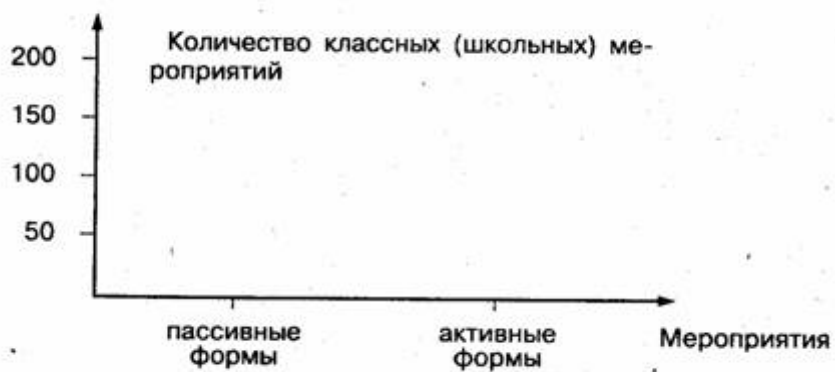
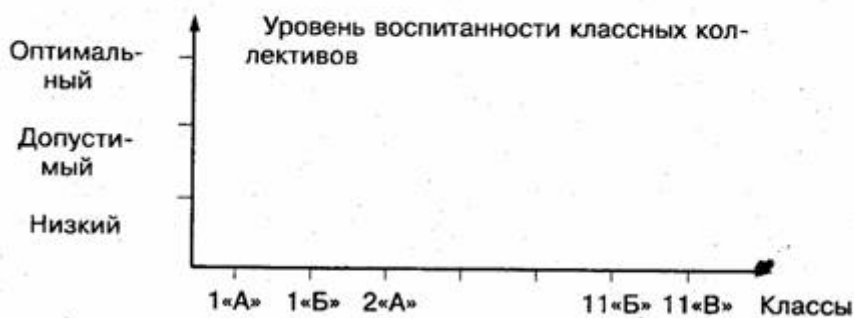
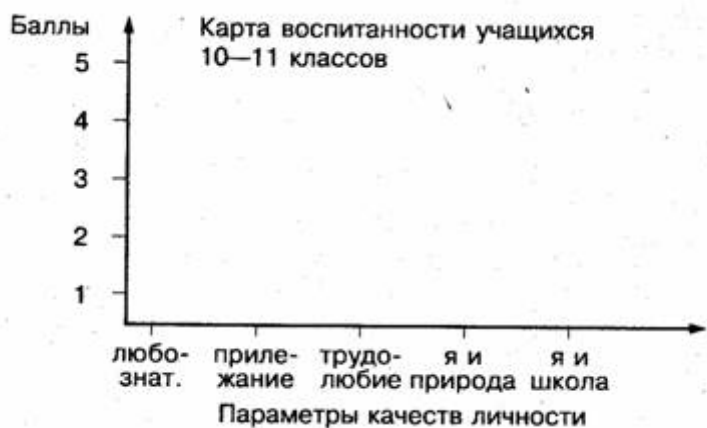
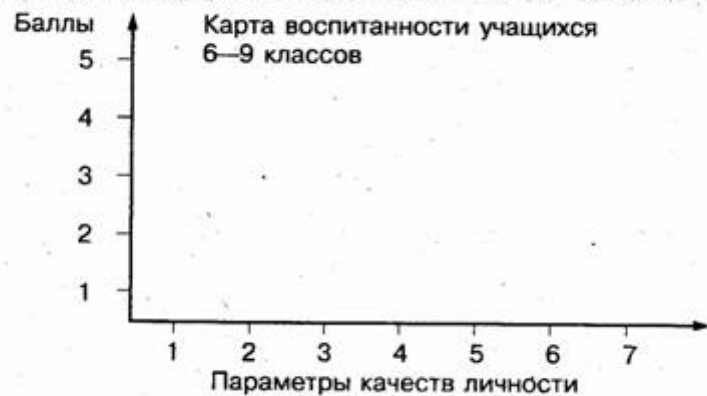


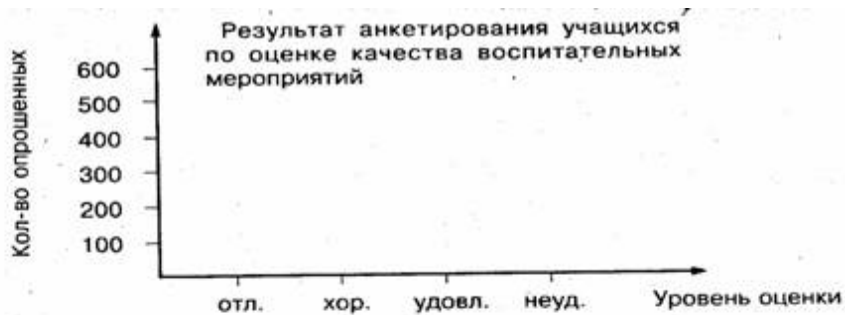
Общие выводы по блоку: выявление тенденций по уровню здоровья и здорового образа жизни.

Резервы для планирования деятельности на новый учебный год

II. Нравственное, духовное и моральное воспитание



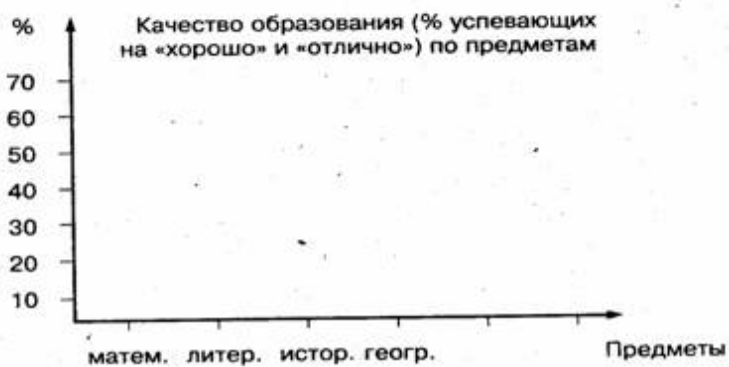
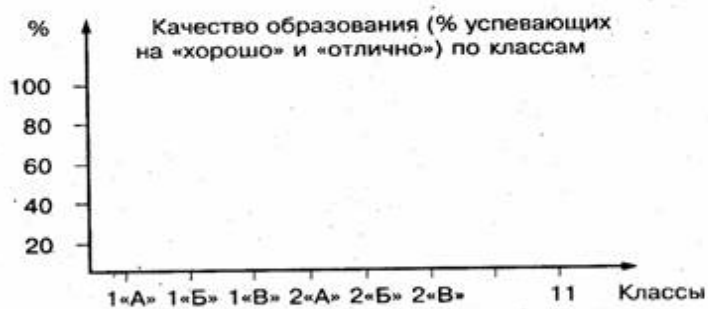


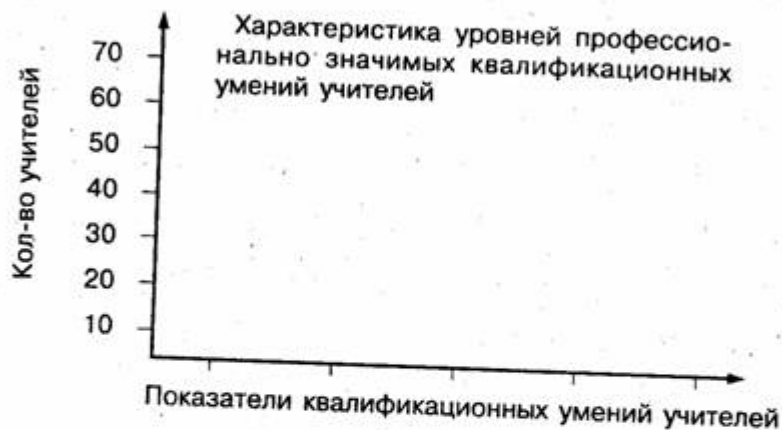
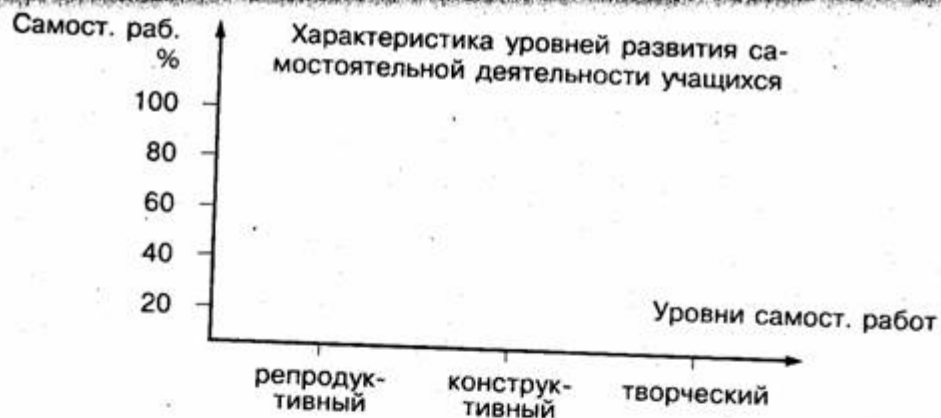


Общие выводы по блоку: тенденции воспитания личности и классных коллективов.

Резервы для планирования деятельности на новый учебный год.

III. Уровень базового и дополнительного образования, соответствующего государственным стандартам

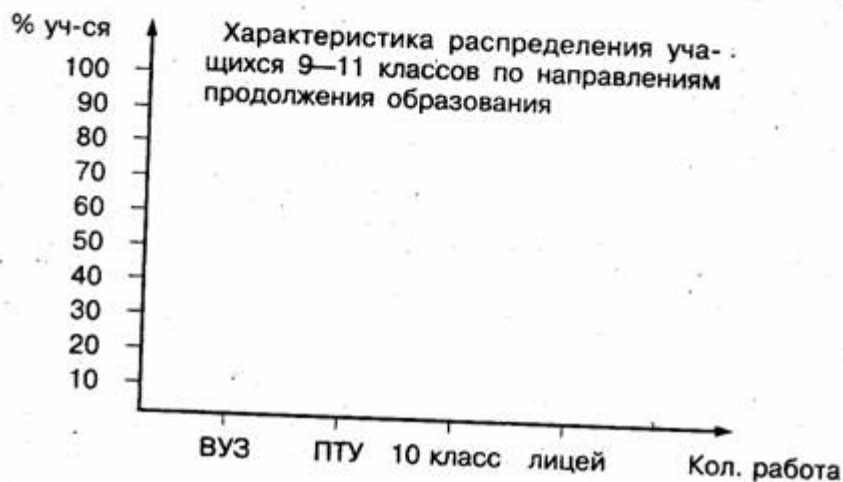


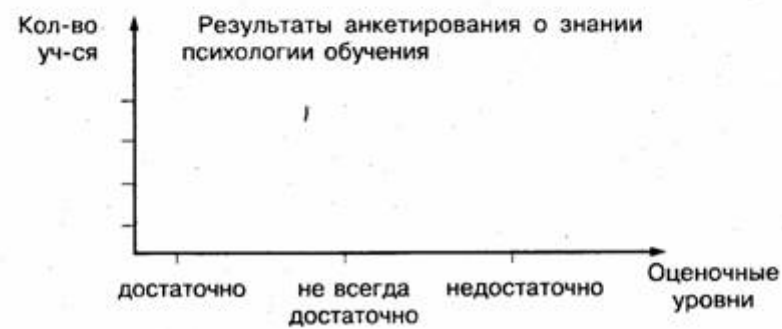
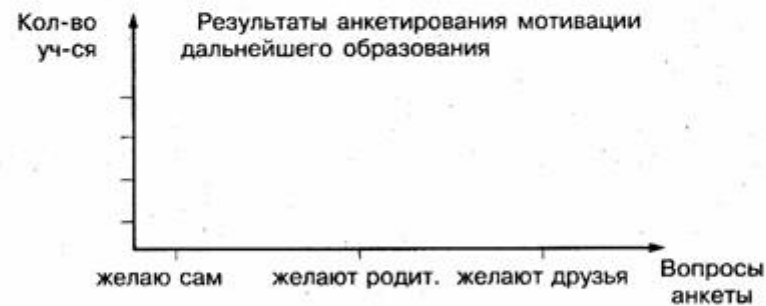
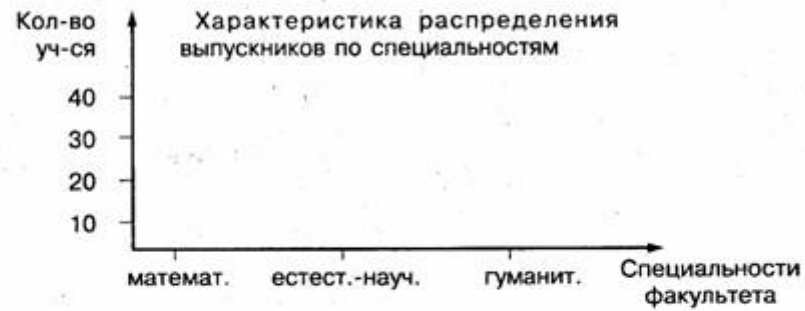


Общие выводы по блоку: выявленные тенденции в уровне образования.

Резервы к планированию повышения уровня образования.

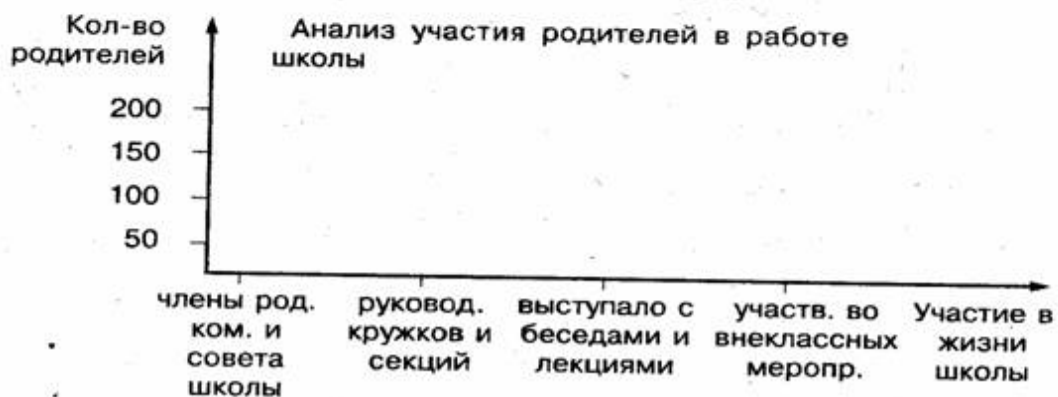
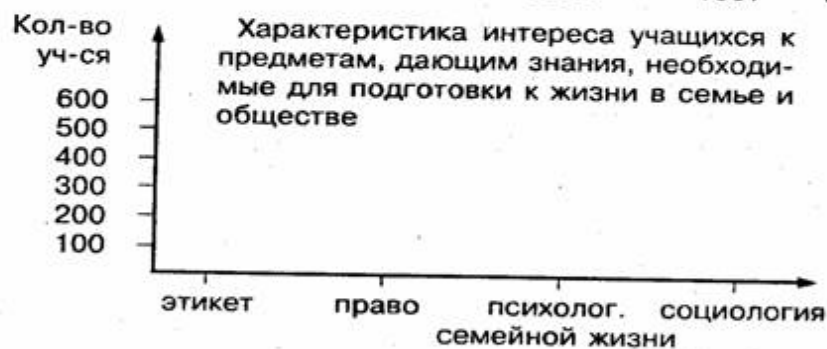
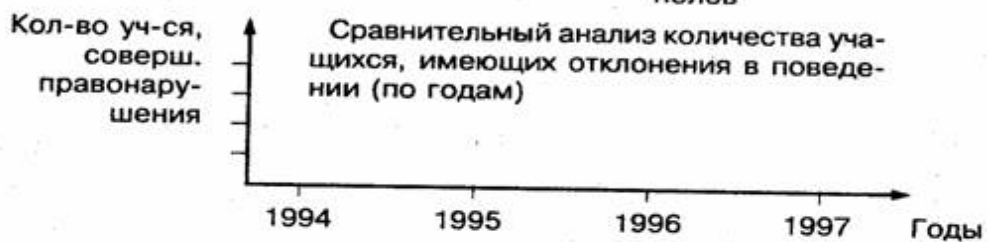
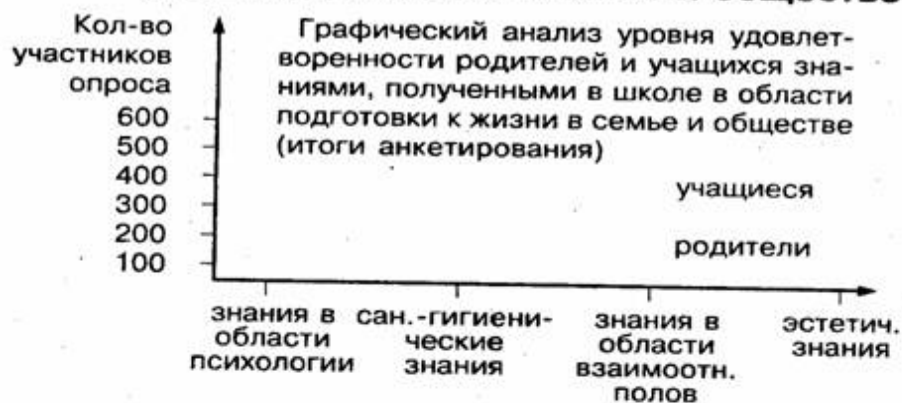
IV. Уровень готовности к непрерывному образованию и труду





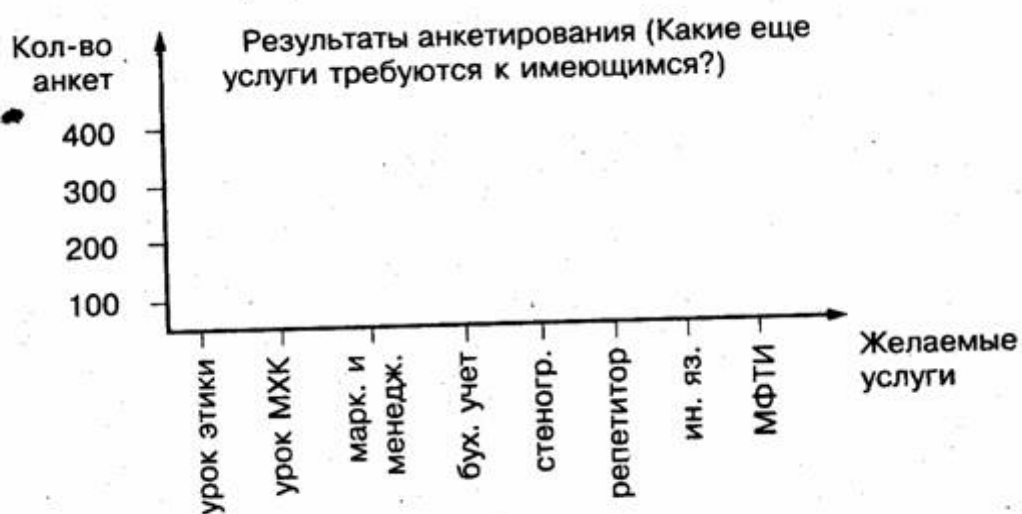
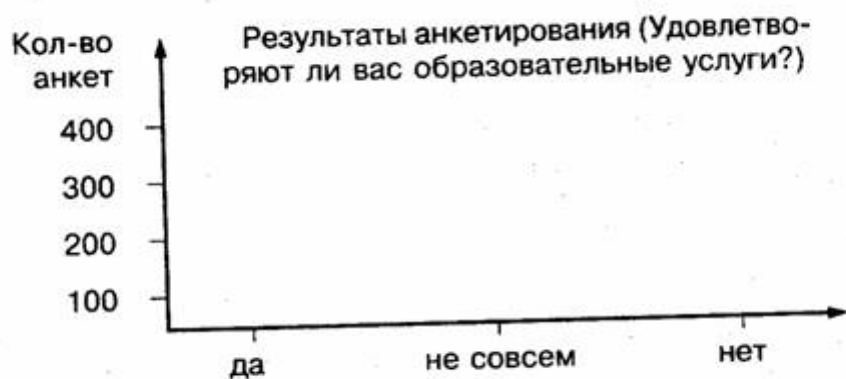
**Общие выводы по выявленным тенденциям:
 выявленные резервы для планирования деятельности на новый учебный год.**

V. Обеспечение допустимого уровня готовности учащихся к жизни в семье и обществе



Выводы:
Резервы:

VI. Уровень сформированности образовательной среды для удовлетворения образовательных потребностей



Общий вывод: выявленные тенденции по удовлетворению образовательных потребностей.

Выявленные резервы к планированию развития образовательных услуг на новый учебный год.

Примерное планирование деятельности школы

Направление деятельности	Целевая установка (задачи)	Содержание основной деятельности
1	2	3
I. Обеспечение здоровья и здорового образа жизни	Достижение доп. уровня здоровья и здорового образа жизни	1. Улучшение качества медицинского обслуживания 2. Система рационального питания 3. Система физкультурно-оздоровительных мероприятий

на _____ учебный год

Ответственные			Срок выполнения	Контроль за ходом вып.	Краткий анализ
учителя, руководители школы	учащиеся	родители			
4	5	6	7	8	9
1. Диспансеризация с пролечиванием нуждающихся учителей 2. Ежегодный профилактический осмотр учителей узкими специалистами	1. Диспансеризация с пролечиванием 1, 3, 9 классов 2. Выделение классов здоровья, наблюдение со стороны врача 3. Ежегодный профилактический осмотр учащихся узкими специалистами	Контроль за выполнением рекомендаций врачами-специалистами			
1. Ежедневное 2—3-разовое горячее питание для учителей с ослабленным здоровьем 2. Витаминный стол 3. Диетическое питание по рекомендации врача	1. Ежедневное 2—3-разовое питание для детей с ослабленным здоровьем 2. Витаминный стол 3. Диетическое питание по рекомендации врача	Систематический контроль за качеством питания (тепловой режим, разнообразие питания)			
1. Спортивные секции 2. Создание условий для возможности посещать тренажерные залы, сауны, профилактории	1. Корректирующая гимнастика 2. Физкультминутка 3. Оздоровительные лагеря 4. Специализированные профилактории по видам заболеваний 5. Спортивные секции 6. Специальные группы 7. Дни здоровья 8. Деление классов в параллелях по уровням физического развития	1. Дни здоровья «Папа, мама, я — спортивная семья» 2. Привлечение родителей к участию в походах совместно с детьми			

1	2	3
<p>II. Обеспечение уровня воспитанности</p> <p>Воспитание любознательности</p> <p>Формирование отношений к общественным нормам и законам</p>	<p>Достичь оптимального уровня воспитанности</p> <p>Конечный результат: личность, способная самостоятельно строить деятельность</p>	<p>4. Система комфортной вещно-пространственной среды</p> <p>5. Психологическая среда</p> <p>Например:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ уровня воспитанности учащихся 2. Классные часы: «Азбука этикета кл. руководителя 1—3 классов» «В человеке все должно быть прекрасно» «Психология человеческих отношений» «Я и мир» 3. Работа школьных клубов и объединений «Клуб Барби», «Хозяюшка», «Юности честное зеркало» Дискуссионный клуб Месячники «Духовное богатство России»

4	5	6	7	8	9
<p>Поддержание санитарно-гигиенического режима, контроль за его соблюдением. Участие учителей в создании интерьера класса и школы</p> <p>Создание кабинета психологической разгрузки. Создание банка данных на детей с пограничным состоянием</p> <p>Консультации, семинары, аутотренинг, проводимый психологом</p> <p>Кл. рук. 1—3 классов</p> <p>Кл. рук. 5—7 классов</p> <p>Кл. рук. 8—9 классов. Школьный психолог</p> <p>Кл. рук. 10—11 классов</p> <p>Рук. 1—3 классов Рук. 5—7 классов Рук. 8—9 классов Рук. 10—11 классов Кл. руководители</p>	<p>1. Санитарно-гигиенический режим (правильный подбор мебели, влажная уборка, освещенность, рац. питание, тепловой режим, рац. расписание) 2. Интерьер класса, школы (окраска стен, мебели и т. д.)</p> <p>Создание психологической службы (психолог, психоневролог, консультация нарколога, психоаналитика) Создание банка данных по семьям</p>	<p>Участие родителей в создании интерьера класса и школы</p> <p>Консультации, семинары, аутотренинг, проводимый психологом</p>			

4	5	6	7	8	9
Рук. 1—3 классов					
Рук. 3—11 классов					
Рук. 6—7 классов					
Рук. 9—11 классов					
Рук. 5—8 классов					
Рук. 1—11 классов					
Рук. 1—11 классов					
Рук. 1—11 классов					
Завучи					
Психолог					
++ 3 ₁					
Психолог					
++ 3 ₁					
++ 3 ₁					
++ 3 ₁					
+					

1	2	3
	<p>Достичь оптимального уровня профессиональной квалификации учителя на 35%, конструктивного уровня на 40%, творческого уровня на 25%</p>	<p>9. Организовать модульное обучение победителей районных, городских, областных олимпиад</p> <p>10. Организовать индивидуальные занятия с учащимися</p> <p>11. Организовать расписание работы кружков, факультативов</p> <p>12. Обеспечить учащихся и учителей альтернативными учебниками на 20%</p> <p>13. Исходя из потребностей учащихся, их родителей и возможностей школы, ввести дополнительные услуги: преподавание риторики, логики, двух ин. языков, основ маркетинга и др. Провести анализ, корректировку программ по этим предметам</p> <p>14. Продолжить работу школы молодых педагогов</p> <p>15. Провести стартовый (5, 10 кл.) и рубежный, итоговый контроль (1, 11 кл.)</p> <p>16. Организовать индивидуальную работу по ликвидации пробелов</p> <p>17. Организовать работу постоянно действующего семинара «Рефлексивная методика активного обучения учителя»</p> <p>18. Педсоветы: «Формирование у учащихся стандартов базового и дополнительного образования в условиях развития школы», «Проблемы развивающегося обучения»</p>

4	5	6	7	8	9
$3_{1,2}$ + 3_1					
Рук. МО +					
$3_{1,2}$ ++					
Организатор					
+ Директор					
$3_{1,2}$					
+ Рук. МО +					
$3_{1,2}$ $3_{1,2}$ Рук. МО					
3					
Д. 3					

1	2	3
<p>IV. Обеспечение готовности к непрерывному продолжению образования и работе в рыночных условиях</p>	<p>1. Выявить уровень сформированности готовности к непрерывному продолжению образования и работе в рыночных условиях</p> <p>2. Создать условия для формирования конструктивного уровня готовности к непрерывному продолжению образования и работе в рыночных условиях</p>	<p>19. Семинар-тренинг «Искусство общения»</p> <p>20. Организовать методическую работу в школе по теме: «Уровневая и профильная дифференциация»</p> <p>1 четв. — Изучение теории;</p> <p>2 четв. — Конструирование урока на основе уровневой дифференциации;</p> <p>3 четв. — Контролирующая функция учителя при разноуровневом обучении;</p> <p>4 четв. — Внедрение разноуровневого обучения в практическую работу</p> <p>21. Коррекция методической работы, подготовка проекта обновленной структуры методической службы</p> <p>22. Смотр кабинетов</p> <p>23. Пополнение инновационного, информационного банка, медиатеки</p> <p>24. Анализ инновационного банка</p> <p>I. Диагностика, определение природных способностей и задатков учащихся с выявлением уровня сформированности готовности к непрерывному образованию и работе:</p> <p>а) тестовая диагностика;</p> <p>б) компьютерная (на базе центра трудового обучения);</p> <p>в) анкетирование</p> <p>II. Создание условий для детей с минимальным уровнем задатков и способностей</p> <p>1. Спецкурсы: Труд и окружающий мир;</p>

4	5	6	7	8	9
3 Психолог 3 рук. МД					
3 Методсовет					
Методсовет 3, у					
3					
Психолог Администратор	1—7 классы 8—11 классы				
Психолог Кл. рук. 1—7 классов 8—11 классов	1—11 классы				
Директор					
Учителя-предмет- ники	5—9 классы				

1	2	3
		<p>Музыка и движение; Речь и культура общения; Художественный труд</p> <p>2. Кружки: Экономика вокруг нас; Домашний доктор; Рачительный хозяин</p> <p>3. Конкурсы (поделок, кружков и т. д.)</p> <p>4. Выставки-ярмарки</p> <p>5. Экскурсии в школьные мастерские, УПК</p> <p>III. Создание условий для детей с определенным уровнем способностей и задатков:</p> <p>1. Создание профильного класса (школы-колледжа)</p> <p>2. Создать школьную хозяйственную мастерскую: а) установить связь с предприятиями города; б) приобрести оборудование; в) установить связь с магазином</p> <p>3. Провести деловую игру «День менеджера», круглый стол «Я и рынок»</p> <p>4. Создать клуб «Барби»</p> <p>5. Экскурсии (колледж, производство, ПТУ)</p> <p>6. Проводить ярмарки</p> <p>7. Организовать кружки многопрофильного руководителя</p> <p>8. Спецкурсы: конструирование, моделирование (древесина, металл)</p> <p>9. Творческие отчеты</p> <p>IV. Создание условий для детей, сориентированных на продолжение образования и на работу в рыночных условиях</p>

4	5	6	7	8	9
	1—10 классы 5—9 классы 1—11 классы				
Учителя-предметники	9—11 классы 6—9 классы 5—9 классы	Рук-во кружка-ми			
Организатор					
Учителя труда, кл. рук.	1—11 классы	В организ.			
Администратор	8—9 классы 8—11 классы				
Учителя истории и географии					
Кл. рук.	1—4 классы 5—11 классы				
Организатор	1—11 классы				
Учителя труда					

1	2	3
<p>V. Создание условий для формирования готовности для жизни в семье и обществе</p>	<p>Обеспечить допустимый уровень условий для формирования ЗУН для готовности к жизни в семье и обществе</p>	<p>1. Создать систему: школа-вуз; школа-колледж; курсов (музыка, стенография, предметных) 2. Провести деловую игру «День менеджера», круглый стол «Я и рынок»</p> <p>1. Изучить потребности родителей в подготовке учащихся к семейной жизни: анкетирование 2. Изучить уровень знаний учащихся в области психологии, сан.-гигиены, взаимоотношений полов: анкетирование; срезы знаний 3. Подготовить банк данных о внешнем и внутреннем социуме м/района школы. 4. Создать систему психологических услуг с учетом потребностей учащихся, родителей, учителей Азбука права «Я и закон» Спецкурсы по правоведению Создать дискуссионный клуб «Мы» 5. Создать систему партнерского сотрудничества и взаимодействия с семьей Организовать лектории для учителей Проводить обзоры пед. литературы по вопросам семейного воспитания Вовлечь родителей в воспитательную работу школы в качестве руководителей кружков, клубов и т. д. Проводить конкурсы: «Папа, мама, я — спортивная семья»</p>

4	5	6	7	8	9
<p>Администратор</p> <p>Кл. рук., учителя географии, истории</p> <p>Кл. рук.</p> <p>Кл. рук. Учителя Завуч</p> <p>Завуч Библиотекарь</p> <p>Кл. рук.</p> <p>Зам. по воспитатель- ной работе</p>	<p>10—11 классы 8—9 классы</p> <p>8—11 классы</p> <p>5—6 классы 9—11 классы</p> <p>10 классы</p>	<p>Родит. ком.</p> <p>Родит. ком.</p> <p>Родит. ком.</p>			

1	2	3
<p>VI. Обеспечение образовательных услуг с учетом индивидуальных и общественных потребностей</p>	<p>Достичь допустимого уровня системы образовательных услуг с учетом спроса:</p> <p>1) удовлетворить потребности в образовательных услугах на 70% за счет школы и на 20% за счет учреждений внешнего социума;</p> <p>2) повысить уровень профессионализма учителей для введения специальных курсов и факультативов за счет переподготовки и получения дополнительного образования</p>	<p>Провести деловую игру «Авторитет»</p> <p>Организовать психологический практикум для учителей «Семья и школа»</p> <p>Организовать психолого-педагогическую службу для учащихся и родителей «Познай себя»</p> <p>Проводить индивидуальные консультации психолога для руководителей, испытывающих затруднения в воспитании детей</p> <p>Организовать работу клуба старшеклассников «Бакалавры семейных наук», «Телефон доверия»</p> <p>6. Создать систему просвещения учащихся, родителей и учителей</p> <p>Ввести факультативные курсы</p> <p>I. Изучение спроса образовательных услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> - анкетирование; - собеседование; - интервьюирование учащихся, родителей, учителей <p>II. Формирование системы образовательных услуг:</p> <p>1. По духовным параметрам:</p> <p>I ступень (нач. школа):</p> <ul style="list-style-type: none"> фольклорный кружок; «Художественное слово»; «Ритмика и хореография»; «Театральная азбука»; «История религии» <p>II ступень (5–8 кл.):</p> <ul style="list-style-type: none"> драматическая студия; изостудия; филиал музыкальной школы; танцевальный кружок; хоровой кружок

1	2	3
		<p>III ступень (9—11 кл.): Спецкурс «Мировая художественная культура» Спецкурс «Основы философских знаний»</p> <p>2. По специальным параметрам:</p> <p>I ступень: Этикет Математика и конструирование Художественный труд Бассейн Туристический кружок Кружок ориентирования Клуб скаутов Шахматы Экология и диалектика</p> <p>II ступень: Логика Спортивные секции различных направлений Спецкурс: «Здоровье и здоровый образ жизни» Машинопись и делопроизводство Ремесла</p> <p>III ступень: Дополнительные услуги по системе «Репетитор»: Риторика Спецкурсы: «Психология общения»; «Философия семейной жизни»; «Хозяюшка»; «Автодело» Бассейн Аэробика Культуризм Шейпинг Спецкурсы: «Политология», «Социология», «Культурология»</p>

4	5	6	7	8	9
+					
+		Родит. ком.			
+		+			
+		+			
+		+			
+		+			
Дворец творч. Шахматный клуб		+			
+					
ДЮСШ					
Психолог, врачи, УПК					
Те же		+			
+					
+					
Психолог		+			
+		+			
+					
УПК					
+		+			
Клуб					
Спец. клуб Пед. институт					
+					

1	2	3
		<p>3. По престижным параметрам:</p> <p>I ступень: Иностранный язык Логические игры и компьютерная грамота Азбука экономики Шахматы</p> <p>II ступень: Иностранный язык Информатика Основы экономики. Экономические игры</p> <p>III ступень: Дополнительные услуги по системе «Репетитор»: Спецкурсы по профилям обучения Спецкурс «Экономика и право» Спецкурс «Маркетинг и менеджмент» Спецкурс «Бухгалтерский учет» Иностранный язык (3-й) Латинский язык</p> <p>III. Реклама системы (рынка) – родительские собрания; – круглые столы; – выпуск проспектов; – через систему радио и телевидения</p> <p>IV. Обеспечение системы образовательных услуг: 1. Организация работы по разработке программ новых курсов и учебных пособий к ним. 2. Провести педагогический совет «Обновление содержания образования с учетом индивидуальных и общественных потребностей».</p>

4	5	6	7	8	9
+ + + Шахматный клуб + + + + + Соц. универс. Вуз УПК + +		+			

1	2	3
<p>VII. 1. Укрепление мат.-тех. базы 2. Финансовое обеспечение 3. Кадры</p>		<p>3. Провести заседания МС: «Обновление структуры методической службы с целью достижения оптимального уровня образования» 4. Подбор и заключение договоров с привлекаемыми к работе преподавателями 5. Обеспечение учащихся альтернативными учебниками по новым предметам 6. Осуществление связи с вузами города с целью координации и научного руководства работой</p> <p>V. Проведение стартового, рубежного и итогового контроля с целью выявления уровня образовательных услуг</p> <p>VI. Коррекция видов образовательных услуг по итогам контроля.</p>

4	5	6	7	8	9

Стержневые линии курса алгебры

Стержневые линии курса алгебры

Классы	Вычисления	Уравнения	Неравенства	Преобразование выражений	Функция
1	2	3	4	5	6
1	<p>Натуральные числа 1...100 Табличное сложение и вычитание в пределах 20 Приемы сложения и вычитания в пределах 100 Названия компонентов действий сложения и вычитания Порядок действий в выражениях, содержащих два действия, использование скобок Простые и составные в два действия задачи на сложение, разностное сравнение Числовые выражения. Сравнение выражений</p>			Переместительный закон сложения	
2	<p>Натуральные числа 1...1000 Приемы сложения и вычитания в пределах 1000 Табличное умножение и деление Особые случаи умножения и деления Деление с остатком Умножение и деление чисел, содержащих 0 Названия компонентов и результатов действий умножения и деления Порядок действий в числовых выражениях в два и три действия, содержащих скобки и без них Простые задачи в два, три действия на сложение, вычитание, умножение и деление Задачи на кратное сравнение Обратные задачи Цена, количество, стоимость. Взаимосвязь между ними</p>	Решение простейших уравнений с помощью правил, выражающих зависимость между компонентами действий	Неравенства (распознавание)	<p>Переместительный закон умножения Распределительный закон умножения Сочетательный закон сложения Буквенные выражения</p>	

1	2	3	4	5	6
3	<p>Натуральные числа 1...1 000 000 Приемы вычислений с многозначными числами Порядок действий в выражениях в три-четыре действия со скобками и без них Действия с именованными числами</p>	Решение простейших уравнений			Решение простейших уравнений
4	<p>Составные задачи на нахождение 4-го пропорционального Задачи на нахождение неизвестных по двум разностям Задачи, выраженные в косвенной форме Скорость, время, пройденный путь при равномерном движении. Взаимосвязь между ними</p>				
5	<p>Натуральные числа Десятичные дроби</p>	Решение уравнений с помощью правил, выражающих зависимость между компонентами	Понятие неравенства. Двойное неравенство	Распределительный закон умножения	Числовой луч
6	<p>Обыкновенные дроби Положительные и отрицательные числа</p>	Свойства уравнений	Строгие и нестрогие неравенства		Числовая прямая Координатная плоскость

1	2	3	4	5	6	7	8
Сложение и вычитание в пределах 10	Математические термины (сложение, вычитание, плюс, минус) Знакомство с задачами на нахождение неизвестного слагаемого и с задачами на разностное сравнение чисел Название компонентов при сложении и вычитании, связь между ними Приемы прибавления и вычитания чисел Переместительное свойство сложения	Килограмм и литр Свойства сложения	Нумерация чисел первого десятка	Чтение Письмо		К/р № 1 К/р № 2 К/р № 3 Срез № 1	
Нумерация чисел 11—20	Образование чисел второго десятка, их чтение и запись Однозначные и двузначные числа Числовые выражения и их сравнения	Сантиметр	Однозначные числа	Чтение		К/р № 4	

1	2	3	4	5	6	7	8
Сложение и вычитание в пределах 20 с переходом через десяток	Приемы сложения и вычитания с переходом через десяток Решение составных задач		Приемы сложения в пределах 10 Свойства сложения	Чтение Труд		К/р № 5 К/р № 6	
Нумерация чисел 21—100	Образование в пределах 100, их чтение, запись	Дециметр и метр	Сравнение выражений Разряды	Чтение Труд		К/р № 7	
Сложение и вычитание в пределах 100	Приемы сложения и вычитания чисел (кроме случаев сложения и вычитания чисел с переходом через десяток)	Состав чисел Разряды и классы	Свойства сложения Связь между компонентами сложения и вычитания	Чтение Труд		К/р № 8 К/р № 9 К/р № 10 К/р № 11 Срез № 2	
Повторение						К/р № 12	

1	2	3	4	5	6
7	Степень с натуральным показателем	Линейные уравнения. Системы линейных уравнений		Действия со степенями, имеющими натуральный показатель. Одночлены. Многочлены. Формулы сокращенного умножения	Понятие функции Линейная функция Функция $y = x^2$ $y = x^3$
8	Иррациональные числа Степень с натуральным показателем	Квадратные уравнения Дробно-рациональные уравнения	Числовые неравенства и их свойства Неравенства с одной переменной Системы неравенств		
9	Степень с рациональным показателем Корень n -й степени		Неравенства 2-й степени Метод интервалов	Преобразование выражений, содержащих корни n -й степени Тригонометрические преобразования	Квадратичная функция: $y = ax^2 + bx + c$
10		Тригонометрические уравнения	Простейшие тригонометрические неравенства	Вычисление производных	Тригонометрические функции. Исследование функции с помощью производной и построение графика
		Иррациональные, показательные, логарифмические уравнения	Показательные, логарифмические неравенства	Вычисление интегралов. Обобщение понятия «степень»	Первообразная функция Степенная, показательная, логарифмическая функции

Математика. 1 класс; 2 класс; 3 класс;

Далее учитель на весь год по каждой параллели классов (в которой он работает) составляет технологическую карту. Покажем это на примере математики в начальной школе.

Математика, 1 класс

Тема	Новый материал		Внутрипредметные связи	Межпредметные связи	Реком. кол-во часов	ВШК*	
	ведущий	второстепенный				учит.	адм.
1	2	3	4	5	6	7	8
Нумерация чисел. Числа от 1 до 10	Число и цифра Образование и сравнение чисел первого десятка Задача (условие, решение, ответ) Простейшие задачи на нахождение суммы, остатка, на увеличение и уменьшение числа на 1 и т. д.			Письмо Труд			

* ВШК — внутришкольный контроль.

Математика, 2 класс

Тема	Новый материал		Внутрипредметные связи	Межпредметные связи	Реком. кол-во часов	ВШК*	
	ведущий	второстепенный				учит.	адм.
1	2	3	4	5	6	7	8
Сотня Сложение и вычитание Повторение пройденного в 1 классе	Устные и письменные приемы сложения и вычитания с переходом через 10 Прямые и обратные задачи	Десятичный состав чисел в пределах 100 Таблица сложения и вычитания Названия компонентов и результатов действия сложения и вычитания Длина отрезка	Сложение и вычитание без перехода через 10 Удобные способы при вычислениях Переместительное свойство сложения	Чтение (текстовые задачи) Труд (геометрический материал)		К/р № 1 Срез № 1	

* ВШК — внутришкольный контроль.

1	2	3	4	5	6	7	8
Сотня Умножение и деление (табличное и внетабличное)	Понятие действий умножения и деления. Переместительное свойство умножения Название компонентов и результатов действий, их взаимосвязь Задачи с величинами, цена, количество, стоимость Понятие «периметр» Табличные и внетабличные случаи умножения и деления Задачи на увеличение и уменьшение числа в несколько раз	Десятичный состав чисел в пределах 100 Равенство и неравенство Приемы умножения и деления с числом 0,1 и 10 Правила выполнения действий в выражении со скобками и без скобок Понятие «выражение с переменной» Деление с остатком Единицы времени Понятия: угол, стороны угла, фигуры	Равенства и неравенства Связь между компонентами и результатом действий сложения и вычитания, умножения и деления	Развитие речи (ответ на вопрос задачи) Труд (геометрический материал)		К/р № 2 К/р № 3 К/р № 4 К/р № 5 К/р № 6 К/р № 7 Срез № 2 Срез № 3	
Тысяча Повторение пройденного за год	Устная и письменная нумерация в пределах 1000 Приемы устных и письменных вычислений в пределах 1000	Единицы измерения: км, кг, г Уравнения	Связь между компонентами и результатами действий	Чтение (текстовые задачи)		К/р № 8 К/р № 9 Срез № 4	

Математика, 3 класс

Тема	Новый материал		Внутри-предметные связи	Межпредметные связи	Реком. кол-во часов	ВШК*	
	ведущий	второстепенный				учит.	адм.
1	2	3	4	5	6	7	8
Многозначные числа Нумерация Повторение пройденного в 1—2 классах	Устная и письменная нумерация в пределах 1 000 000 Название классов и разрядов. Приемы устных и письменных вычислений в пределах 1 000 000	Десятичный состав чисел в пределах 1 000	Связь между компонентами и результатами действий	Чтение (текстовые задачи) Труд (геометрический материал)		К/р № 1 Срез № 1	
Нумерация Единицы длины, массы, времени	Новые единицы каждой величины (длины – мм, массы – ц, т, времени – с) Действия с именованными числами Соотношение между единицами каждой из этих величин	Единицы измерения: кг, г, км, м, ч, мин	Связь между компонентами и результатами действий Равенства и неравенства	Развитие речи (ответ на вопрос задачи)		К/р № 2	

* ВШК — внутришкольный контроль.

1	2	3	4	5	6	7	8
Сложение и вычитание многозначных чисел	Приемы устных и письменных вычислений в пределах 1 000 000. Вычитание с нулями	Действия с именованными числами	Связь между компонентами и результатами действий. Переместительное и сочетательное свойства сложения	Окружающий мир: (темы: «План местности», «Карта»)		К/р № 3 Срез № 2	
Скорость, время, расстояние	Скорость равномерного движения Связь между величинами: скорость, время, расстояние. (Решение задач)	Расстояние, время	Единицы времени и длины				
Умножение и деление Умножение на однозначное число	Приемы устного и письменного умножения многозначных чисел на однозначное для различных случаев (с 0)	Площадь фигуры. Палетка, см ² . Распределительное свойство умножения	Связь умножения и сложения одинаковых слагаемых. Переместительное свойство умножения суммы на число Связь между компонентами и результатами действий Умножение двузначного числа на однозначное Разрядный состав числа Периметр			К/р № 4	

1	2	3	4	5	6	7	8
Умножение и деление Деление на однозначное число	Неполное делимое Приемы устного и письменного деления многозначных чисел на однозначное для различных случаев	Встречное движение	Разрядный состав числа Распределительный закон деления Связь между компонентами и результатами действий	Чтение (текстовые задачи)		К/р № 5	
Умножение и деление чисел, оканчивающихся нулями	Приемы устного и письменного умножения и деления чисел, оканчивающихся на 0	Задачи на пропорциональное деление Соотношения между единицами массы, длины	Умножение и деление на 10, 100, 1000 Умножение и деление на однозначное число	Труд (геометрический материал)		К/р № 6	
Умножение на двузначное и трехзначное число	Неполное произведение Приемы письменного и устного умножения на двузначное и трехзначное число	дм ² Задачи на нахождение неизвестного по двум разностям	Умножение на однозначное число Площадь фигуры	Развитие речи (ответ на вопрос задачи)		К/р № 7	
Деление на двузначное и трехзначное число	Неполное делимое Приемы устного и письменного деления многозначных чисел на двузначное и трехзначное число	м ²	Деление на однозначное число Площадь фигуры	Окружающий мир: (темы: «План местности», «Карта»)		К/р № 8 К/р № 9 Срез № 3	
Единицы времени	Таблица единиц времени и отношения между ними	Задачи на вычисление времени в пределах суток				К/р № 10	
Повторение пройденного						К/р № 11	

«ПИТЬЕВАЯ ВОДА: ХЛОРИРОВАТЬ, ОЗОНИРОВАТЬ ИЛИ..?»

Авторы: БЕДНОВА Ольга Викторовна, канд. биол. наук, руководитель спецкурса «Экологический мониторинг» (научный руководитель проекта);

КНЯЗЕВА Нина Петровна, преподаватель биологии; ШАЙКО Галина Ивановна, преподаватель химии. Гимназия № 1542 г. Москвы

Межпредметный проект: экология и базовые школьные предметы экологического комплекса - биология, химия, физическая и экономическая география, экономика, информатика.

Возраст учащихся: 16—17 лет.

Оборудование: персональные компьютеры, видео- и фототехника, ксерокс, средства контроля качества воды (индикаторы, рН-метры).

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА:

1. Изучить технологию управления качеством воды в современном мегаполисе.

Сопоставить эффективность практикуемых в Москве технологий подготовки питьевой воды.

3. Выработать принципы оптимальной системы водоподготовки в условиях мегаполиса.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:

Дать учащимся навыки системного анализа при обсуждении поставленной проблемы:

— умение анализировать хозяйственную деятельность людей с экологических позиций;

— овладение методологией эколого-экономического прогнозирования,

— практическое применение приемов проведения социологического опроса и обработка его результатов;

— на основе знакомства с системой экологического мониторинга в рамках выбранной тематики (мониторинга регионального, химического, биологического, эпидемиологического) дать представление о комплексном подходе в решении поставленной задачи.

СРОК ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЕКТА: сентябрь — декабрь, 16 уроков и самостоятельные занятия в медиатеке.

Западная станция

Последовательность работы:

I. Этапы очистки, схема (кабинет обучения).

II. Комментарии к этапам работы:

1) Вода как среда обитания и лимитирующий фактор.

2) Различия между очисткой воды и борьбой с ее загрязнением.

3) Мониторинг сточных вод.

4) Эвтрофикация.

5) Мониторинг эвтрофикации.

6) Очистка воды, инженерно-экологическое обеспечение систем водоснабжения.

III. Экскурсия в лабораторию:

1) Видовой состав патогенных организмов (биолог).

2) Влияние побочных продуктов на организм человека (биолог, химик).

3) Хлорирование воды и побочные продукты после хлорирования (химик).

4) Объем воды в расчетах: сутки, месяц, год и стоимость по этапам (математик, экономист). На чем можно сэкономить?

5) История хлорирования воды и постройка станции очистки (историк).

6) Безопасность, экологические проблемы, связанные с работой станции (биолог, химик).

Материал подготавливается в виде записей, фото- и киноматериала.

СРОКИ:

24 октября — 2 тезисы, черновики по заданию;

17 ноября — сдача готового материала комиссии (45 каб., Мещанова Н.В.);

КОНСУЛЬТАЦИИ: вторник, суббота, каб. 32, Боднова О. В., Мещанова Н.В.;

8 декабря — подготовка к конференции (выделение участников для выступления).

Восточная станция

Последовательность работы:

I. Этапы очистки, схема (кабинет обучения).

II. Комментарии к этапам работы:

- 1) Вода как среда обитания и лимитирующий фактор.
- 2) Различия между очисткой воды и борьбой с ее загрязнением.
- 3) Мониторинг сточных вод.
- 4) Эвтрофикация.
- 5) Мониторинг эвтрофикации.
- 6) Очистка воды, инженерно-экологическое обеспечение систем водоснабжения.

III. Экскурсия в лабораторию:

- 1) Видовой состав патогенных организмов (биолог).
 - 2) Влияние побочных продуктов на организм человека (биолог, химик).
 - 3) Озонирование воды и побочные продукты после озонирования (химик).
 - 4) Объем воды в расчетах: сутки, месяц, год и стоимость по этапам (математик, экономист). На чем можно сэкономить?
 - 5) История озонирования воды и постройка станции очистки (историк).
 - 6) Безопасность, экологические проблемы, связанные с работой станции (биолог, химик).
- Материал подготавливается в виде записей, фото- и киноматериала.

СРОКИ:

24 октября — тезисы, черновики по заданию (каб. 54, Мещанова Н. В.).

17 ноября — сдача готового материала комиссии (каб. 31, Боднова О. В., Мещанова Н. В.).

КОНСУЛЬТАЦИИ: вторник — каб. 31, Боднова О. В.;

суббота — каб. 54, Мещанова Н. В.;

8 декабря — подготовка к конференции (выделение участников для выступления).

АННОТАЦИЯ

Проект по предлагаемой теме одновременно затрагивает аспекты глобальной эколого-демографической проблемы «Водные ресурсы и народонаселение» и вопросы ее регионального преломления: управление качеством питьевой воды в р. Москве.

В настоящее время в крупных городах (в том числе и в Москве) практикуются две системы водоподготовки с использованием технологий хлорирования и озонирования воды в целях ее обезвреживания от микробных и паразитарных загрязнений. Известно, что каждая из этих технологий имеет свои преимущества и свои недостатки.

Проанализировать различные аспекты этих технологий и выработать принципы оптимальной технологии управления качеством питьевой воды в условиях современного мегаполиса и предлагается учащимся в рамках работы над проектом.

Работа по теме проекта предполагает изучение достаточно широкого спектра вопросов и анализ разносторонней информации:

- сведения об источниках водоснабжения в г. Москве;
- информация об источниках загрязнения воды, ее загрязнителях и биологических эффектах последних (особенно подробно о микробах и паразитарных загрязнителях);
- знакомство с технологиями водоподготовки (последовательность стадий очистки воды, их назначение и эффективность);
- сведения об экологических стандартах качества питьевой воды;
- побочные продукты хлорирования и их биологические эффекты;
- побочные продукты озонирования и их биологические эффекты;
- сведения об экологическом мониторинге состояния поверхностных водоисточников;
 - экономические характеристики водоподготовительного производства и пути его удешевления;
- подземные источники водоснабжения и возможность их использования в г. Москве.

При работе над проектом предусматривается объединение учащихся в творческие рабочие группы, специализирующиеся как:

1. Экологи-эксперты (вопросы экологического мониторинга водосборной территории, качество воды до и после очистки, вопрос об использовании подземных источников).
2. Эпидемиологи (микробные и паразитарные загрязнители и их биологические эффекты, биологические эффекты хлорорганических соединений и побочных продуктов озонирования).
3. Химики (химическая характеристика хлорорганических соединений — побочных продуктов хлорирования и пути их образования).
4. Экономисты (вопросы стоимости технологий и пути их удешевления).
5. Независимые эксперты (экспресс-анализы водопроводной воды).
6. Корреспонденты (социологический опрос населения). **ВЫХОДЫ:**

1. Схемы загрязнения поверхностных и подземных источников водоснабжения — в виде учебных наглядных пособий.
2. Схемы этапов очистки воды.
3. Фото- и видеоматериалы по проблеме проекта.
4. Схемы, диаграммы, таблицы с результатами сравнительного анализа по теме проекта.
5. Результаты экспресс-анализов водопроводной воды.

ЭТАПЫ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ:

- 1 этап: два урока. Актуальность проблемы, поставленной темой проекта. Определение круга изучаемых вопросов. Оценка источников информации и методов ее сбора. Создание специализированных творческих групп.
- 2 этап: шесть уроков и самостоятельные занятия в медиатеке. Сбор информации, ознакомление с ней, анализ, обобщение; консультации специалистов и преподавателей.
- 3 этап: пять уроков и самостоятельные занятия в медиатеке. Обсуждение результатов сравнительного анализа по проблеме проекта, вопросов оформления, подачи информации при «защите проекта».
- 4 этап: три урока. Защита проекта в виде научно-практической дискуссии. Выступления представителей творческих специализированных групп. Выработка принципов оптимальной технологии водоподготовки в условиях современного мегаполиса. Подведение итогов по проекту.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЕКТА:

1. Презентация темы проекта. Формирование творческих групп.
2. Обсуждение источников информации и методов ее сбора.
3. Коллективная работа над проектом (лекции, экскурсии).
4. Работа по творческим группам: сбор информации, консультации преподавателей, корректировка, продолжение сбора информации, анализ новых фактов, обобщение данных, оформление материалов.
5. Защита проекта, подведение итогов.

Автор: ПАВЛОВА О. А., учитель математики гимназии № 1542, г. Москва.

Учебные предметы, близкие к изучаемой теме: география, история, экономика, черчение, изобразительное искусство, экология, информатика, социология, литература.

Возраст школьников: 15—16 лет (10 класс).

Оборудование: видеоаппаратура, фотоаппарат, компьютер, принтер, сканер, ксерокс.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА:

1. Определить значение пруда в жизни населения микрорайона Солнцево.
2. Изыскать возможности его благоустройства и реконструкции.
3. Привлечь внимание к данной проблеме и получить помощь в ее решении.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:

1. Научить учащихся самостоятельному поиску необходимой информации с использованием различных источников (компьютерных баз данных, библиотек, музеев, справочников).
2. Проводить социологический опрос.
3. Проводить экономический анализ.
4. Создавать и трансформировать карты пруда и прилегающих территорий.
5. Анализировать экологическую проблему по данной теме проекта.
6. Научить учащихся обмениваться информацией, поддерживать разговор, умению изложить свою тему и развить ее, умению выразить свою точку зрения и обосновать ее.
7. Научить учащихся работать индивидуально, в парах, в группах по теме проекта.
8. Овладеть методом прогнозирования.
9. Сформировать мнение о бережном отношении к родному краю, к окружающей среде.
10. Развить чувство ответственности за порученное дело.
11. Научить анализу и оценке собственных творческих и деловых возможностей.

СРОК ПРОВЕДЕНИЯ: сентябрь—декабрь (9 уроков и самостоятельные работы в медиатеке).

АННОТАЦИЯ

Тема данного проекта является актуальной не только для учащихся гимназии, но и для всех жителей МКР Солнцево. Проект охватывает такие разделы науки, как история, экономика, география, математика, информатика, социология. На обсуждение в качестве темы учащимся была предложена проблема пруда, расположенного в центре жилых застроек. В масштабе страны эту проблему можно ассоциировать с проблемой малых рек. Исторически этот пруд имел не только эстетическое значение для жителей Солнцева, но и экологическое и хозяйственное.

В связи с массовым строительством многоэтажек и сносом частных домов пруд потерял свой первоначальный вид, уменьшился в размерах, стал зарастать. Использование воды пруда уже возможно только для технических нужд. Это говорит о своевременности данного проекта, о его огромной значимости для жителей МКР Солнцево.

Работа по теме проекта предлагает учащимся изучение широкого круга вопросов, самостоятельный анализ возможности решения проблемы пруда за счет внутренних резервов МКР Солнцево и учащихся близлежащих школ.

Проектом предусматривается создание 6 «экспертных» групп, работающих по следующим направлениям:

1. История возникновения пруда, его значение для жителей старого Солнцева (воспоминания старожилов).
2. Социологические исследования (социологический опрос, анализ опроса, анкетирование).
3. Экологические исследования (анализы почвы, воды, загрязненности прилегающей территории).
4. Компьютерное моделирование микрорайона с учетом благоустройства пруда.
5. Чертежно-архитектурное оформление пруда и прилегающей территории.

6. Экономические характеристики проекта и возможности альтернатив финансирования, благоустройства и реконструкции.

Учащиеся в процессе работы над проектом выступают в роли экспертов, раскрывающих проблему и использующих исследовательский метод. **ВЫХОДЫ:**

1. Видеоматериалы об истории пруда.

2. Социологический опрос: мнение жителей Солнцева о теперешнем состоянии пруда (видеоматериалы), анализ анкетирования учащихся.

3. Экологическое состояние пруда и прилегающей территории (результаты проб воды, почвы, загрязненности прилегающей территории).

4. Компьютерная модель микрорайона с учетом благоустройства пруда.

5. Чертежи пруда и прилегающей территории. Макет пруда.

6. Сметы по затратам на очистку и благоустройство прилегающей территории.

Этапы работы над проектом:

1 этап. Разработка проектного задания (два урока).

ЗАДАЧИ: определение темы, уточнение целей, актуальность проблемы, выбор рабочих групп и распределение в них ролей, определение источников информации, постановка задач, выбор критериев оценки результатов.

УЧЕНИКИ организуются в рабочие группы, уточняют информацию, обсуждают задание, формируют задачи и способы взаимодействия, выбирают и обосновывают свои критерии успеха.

ИСТОРИЧЕСКАЯ ГРУППА: задание — исследование исторических фактов образования пруда, определение возможных контактов и сбора материалов.

СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: выяснить у жителей Солнцева, что они думают о нынешнем состоянии пруда и каким хотят видеть его. Определение группы опрашиваемых и составление конкретных вопросов для социологического опроса.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: определить все что нужно для экологического обследования прилегающей территории, воды.

ГРУППА КОМПЬЮТЕРНОЙ ГРАФИКИ: обсуждение форм выполнения компьютерного макета.

ЧЕРТЕЖНО-АРХИТЕКТУРНАЯ ГРУППА: возможность изображения, конструирования территории пруда. Выбор материалов для макета. Определение круга специалистов, способных оказать конкретную консультацию.

ГРУППА ЭКОНОМИСТОВ: выяснение круга людей, способных оказать помощь по экономической характеристике реконструкции пруда.

УЧИТЕЛЬ мотивирует работу учащихся, объясняет цели проекта, помогает в анализе, оговаривает сроки выполнения заданий, наблюдает.

2 этап. Разработка проекта (три урока и самостоятельные занятия в медиатеке).

ЗАДАЧИ: сбор и уточнение информации, обсуждение альтернатив, выбор оптимального варианта, уточнение планов деятельности, выполнение проекта.

УЧЕНИКИ: самостоятельная работа с информацией (индивидуальная, групповая, парная), анализ, обобщение, синтез идей, выполнение исследований по группам, работающим над проектом и оформляющим проект.

ИСТОРИЧЕСКАЯ ГРУППА: разделение на подгруппы: беседы с жителями Солнцева, работа в библиотеке с периодической печатью, справочниками, исторической литературой. Посещение презентации книги «Солнцево — наш дом», краеведческого музея. Видеосъемка рассказа старожила о возникновении пруда.

СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: проведение устного и письменного опроса среди учеников близлежащих школ и жителей Солнцева. Обобщение собранного материала, съемка фото- и киноматериалов.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: проведение исследований химического состава воды, почвы, обработка результатов, исследование. Возможность решения экологических проблем.

ГРУППА КОМПЬЮТЕРНОЙ ГРАФИКИ: создание компьютерных макетов пруда и окрестностей.

ЧЕРТЕЖНО-АРХИТЕКТУРНАЯ ГРУППА: посещение выставок и музеев с целью обучения выполнению чертежей и макета. Консультации с учителями, художниками, специалистами макетирования, сбор материалов для выполнения макета. Выполнение чертежей реконструкции пруда. Изготовление макета.

ГРУППА ЭКОНОМИСТОВ: получение помощи в районной управе по составлению сметы благоустройства и реконструкции пруда. Консультации бухгалтера, представителей торговых фирм и строительных организаций. Работа со справочным материалом. Составление сметы по благоустройству и реконструкции пруда.

УЧИТЕЛЬ: наблюдает, консультирует, советует.

3 этап. Оценка результатов (два урока).

ЗАДАЧИ: анализ выполнения проекта, обсуждение достигнутых результатов и выводов, анализ полноты достижения поставленной цели.

УЧЕНИКИ участвуют в коллективном самоанализе проекта и самооценке.

СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: обсуждение результатов исследования (анкетирования). Представление видео- и фотоматериалов.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: представление результатов химического и биологического анализов воды и почвы, сопоставление результатов с историческими и экономическими справками.

ГРУППА КОМПЬЮТЕРНОЙ ГРАФИКИ: показ компьютерных макетов пруда и прилегающей территории, обсуждение сопроводительного текста.

ЧЕРТЕЖНО-АРХИТЕКТУРНАЯ ГРУППА: представление макета и уточнение сопроводительного текста.

ГРУППА ЭКОНОМИСТОВ: представление и обсуждение сметы. Возможности альтернатив финансирования благоустройства и реконструкции пруда.

УЧИТЕЛЬ: наблюдает, направляет процесс анализа.

4 этап. Защита проекта (два урока).

ЗАДАЧИ: подготовка доклада, обоснование процесса проектирования, объяснение полученных результатов. Коллективная защита проекта.

УЧЕНИКИ защищают проект, участвуют в коллективной оценке результатов проекта.

ИСТОРИЧЕСКАЯ ГРУППА: доклад об истории образования пруда и о значении его для жителей близлежащих домов. Показ видеоматериала «Рассказ старожилы Солнцева».

СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: доклад о социологических исследованиях. Показ видеоматериала «Мнение жителей Солнцева о теперешнем состоянии пруда и их пожелания».

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА: сообщение об экологических исследованиях. Меры, необходимые для улучшения экологического состояния пруда и прилегающей территории.

ГРУППА КОМПЬЮТЕРНОЙ ГРАФИКИ: демонстрация компьютерного макета с пояснениями возможностей компьютерной графики.

ЧЕРТЕЖНО-АРХИТЕКТУРНАЯ ГРУППА: представление макета пруда с рассказом о благоустройстве и реконструкции прилегающей территории.

ГРУППА ЭКОНОМИСТОВ: доклад об экономических затратах на благоустройство, реконструкцию пруда и прилегающей территории.

УЧИТЕЛЬ участвует в коллективном анализе и оценке результатов проекта.

5 этап. Рефлексия (один урок).

ЗАДАЧИ: оценка публикации в школьной газете «Звонок», районной газете «Солнцево».

УЧЕНИКИ заполняют анкету рейтинговой оценки.

УЧИТЕЛЬ заполняет анкеты рейтинговой оценки, дает среднюю оценку по проекту, общую оценку проекта.

Процедура проведения проекта:

1. Презентация тем будущего проекта.
2. Определение количества групп и участников по 2—7 человек в группе, распределение функциональных обязанностей.
3. Обсуждение источников информации, планов деятельности.
4. Работа по темам проекта в группах:
 - а) сбор информации;
 - б) аналитическая работа над собственным материалом;
 - в) консультации учителя;
 - г) корректировка;
 - д) дальнейший поиск информации;
 - е) анализ новых фактов;
 - ж) обобщение — обсуждение — получение данных, удовлетворяющих всех участников в группах;
 - з) оформление материалов.
5. Защита проекта.
6. Подведение итогов, рейтинговая оценка.
7. Рефлексия.

Краткое содержание проекта «Наш пруд».

10 «В» класс работал над проектом «Наш пруд», а точнее «Очистка пруда и благоустройство прилегающей территории».

Класс разбился на шесть групп.

Историческая группа исследовала этапы существования пруда, посетила презентацию книги «Солнцево — наш дом». Опросила коренных жителей Солнцева об истории образования пруда, просмотрела солнцевские архивы и исторические записи.

Экологическая группа исследовала уровень замусоренности территории, прилегающей к пруду, также были проведены анализ почвенных образцов и анализ проб воды.

Члены социологической группы взяли интервью и узнали мнение жителей Солнцева о состоянии пруда и его будущем, провели анкетирование учащихся школ района.

Компьютерная группа спроектировала трехмерную модель микрорайона с учетом благоустройства пруда.

Чертежно-архитектурная группа сконструировала макет уже очищенного пруда с благоустроенной прилегающей территорией.

Группа экономистов проконсультировалась с работниками районной управы, с бухгалтером, с представителями торговых **фирм** и строительных организаций. Составила смету по затратам на очистку и реконструкцию пруда.

Все исследования были систематизированы, обобщены и представлены для защиты.

АНКЕТА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ

	Достигнутый результат (из 15 бал.)	Оформление (из 15 бал.)	Защита		Процесс проектирования			
			представление (из 15 бал.)	ответы на вопросы (из 15 бал.)	интеллектуальная активность (из 10 бал.)	творчество (из 10 бал.)	практическая деятельность (из 10 бал.)	умение работать в группе (из 10 бал.)
Самооценка								
Педагог								
Коллеги по группе								

Средний балл:

100 — 85 баллов — «5»
 85 — 70 баллов — «4»
 70 — 50 баллов — «3»