

ПРИДНЕСТРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Т.Г. ШЕВЧЕНКО
Факультет педагогики и психологии
Кафедра педагогики и современных образовательных технологий

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Сборник кейсов

Тирасполь
*Издательство
Приднестровского
Университета*

2018

Введение

Современные социально-экономические условия предъявляют высокие требования к подготовке будущего педагога, в частности в области педагогического управления.

В организации образования учитель реализует управленческую функцию на трех уровнях: соуправление, самоуправление и непосредственное управление обучающимися.

Соуправление практически осуществляется через возможность активного участия учителя в деятельности коллегиальных органов управления организации образования – совета школы, педагогического совета, научно-методического совета. Кроме того, соуправление предполагает взаимодействие учителя с руководителем и коллективом школы в процессе педагогической деятельности, личных карьерных изменений. Оно приводит к осознанию себя субъектом образовательной организации, оказывает влияние на формирование социально-психологического климата в педагогическом коллективе, способствует становлению имиджа школы.

Самоуправление рассматривается как сознательное воздействие педагога на выполняемую им самим деятельность, на собственное поведение и переживания, направленные на достижение социально и личностно значимого результата. Оно включает ряд управленческих действий учителя, называемых функциями самоуправления: самоанализ, целеполагание как постановка и обоснование личных целей, планирование и принятие решений относительно готовности выполнять поставленную задачу, организацию, самомотивацию и самоконтроль. От того, насколько успешно педагог реализует управление собой, напрямую зависит успешность его профессиональной деятельности.

Уровень непосредственного управления учитель осуществляет по двум направлениям:

1) управление образовательным процессом и коллективом обучающихся на учебных занятиях (И.П. Подласый);

2) организация и координация педагогической работы с обучающимися во внеурочное время, в том числе взаимодействие

с другими субъектами образовательного процесса, в частности с родителями обучающихся (Л.В. Байбородова, М.И. Рожков).

Управленческий цикл педагога на данном уровне кооперируется из таких функций управления, как анализ и планирование принятия решения, функция организации, педагогический контроль и др. В комплексе данные функции отражают последовательность управленческих действий учителя, обеспечивая достижение поставленных образовательных целей и задач.

Умелое управление образовательной деятельностью обучающихся является залогом успешной профессиональной деятельности учителя, но, в свою очередь, требует наличия сформированной управленческой компетентности. Поэтому необходима специальная подготовка будущих педагогов к реализации управления образовательной деятельностью обучающихся.

Эффективным средством решения данной задачи в условиях реализации компетентностного подхода в высшем образовании выступает метод кейс-стади, или метод решения конкретных ситуаций.

Важным свойством кейс-метода выступает его «эффективная сочетаемость с различными методами обучения, возможность интегрировать в процессе его применения знания и умения студентов по педагогике и теории обучения, методикам преподавания отдельных учебных предметов, а также возрастной и педагогической психологии» [5]. Цель кейс-метода состоит не в приобретении знаний, а в формировании способности обучающихся видеть и решать проблемы в ходе совместной деятельности.

В связи с требованием практикоориентированности обучения [14] наполняемость кейса должна быть максимально приближенной к реальным условиям деятельности учителя, содержать ситуации, возникающие в школьной практике и требующие применения полученных знаний и умений в области управления образовательной деятельностью обучающихся.

На старших курсах вполне возможно предложить студентам самостоятельно разработать кейс. Это позволит им систематизировать, обобщить теоретический материал по управлению образовательной деятельностью обучающихся и создаст условия для формирования управленческих компетенций. Сначала студенты разрабатывают кейс по заранее определенной ситуации, затем отдельный студент или микрогруппа самостоятельно выбирают проблему, описывают ситуацию, подготавливают необходимые приложения.

Заключительным, но не менее важным этапом работы с кейсом выступает обсуждение результатов. Основной формой организации данной деятельности служит групповая дискуссия. Однако весьма продуктивными формами представления результатов работы с кейсом являются также защита проекта, мультимедийная презентация, деловая игра, построенная на моделировании ситуации, представленной в кейсе.

И.Б. Бичева, А.В. Хижная в качестве важного отличительного признака применения кейс-метода определяют «получение информации о том, какие умения обучающиеся должны освоить и какому содержанию научиться» [3, с. 36]. Это позволяет отслеживать качество формирования заданных компетенций и рассматривать кейс-метод как одно из оценочных средств формирования управленческой компетентности [4].

В связи с вышесказанным в пособие включены четыре раздела, позволяющих использовать кейс-метод как практико-ориентированное средство развития управленческой компетентности будущих педагогов.

В первом разделе рассматриваются особенности использования кейс-метода, основные функции и классификация кейсов, технология их использования. Представлены краткие методические рекомендации студентам – по работе с кейсами, а также преподавателям – по организации учебных занятий с использованием кейс-метода.

Второй раздел содержит стратегические управленческие кейсы, требующие принятия обоснованного решения на трех уровнях управления (соуправление, управление образовательной деятельностью учащихся и самоуправление). Кейсы данного типа не предусматривают единственно верного решения и поэтому способствуют развитию профессионального мышления будущих педагогов, стимулированию их профессиональной интуиции. В структуру каждого кейса включено задание на рефлексию, основанное на ранжировании показателей самооценки студентов.

Третий раздел содержит функциональные кейсы по управлению образовательной деятельностью обучающихся. Данный вид кейсов предполагает наличие у студентов специальных знаний по педагогическому управлению и формирует отдельные управленческие компетенции по реализации мотивационно-целевой, плано-прогностической, организационно-исполнительской и контрольно-регулятивной функций управления.

Функциональные кейсы были разработаны студентами четвертого курса в рамках освоения учебной дисциплины «Основы управления педагогическими системами» по дополнительной профессиональной образовательной программе «Преподаватель» и адаптированы составителем данного пособия для практического использования.

В четвертом разделе представлен диагностический инструментарий, позволяющий студентам самостоятельно оценить свои способности к управлению образовательной деятельностью учащихся на основе решения педагогических ситуаций.

Не абсолютизируя возможности кейс-метода, отметим, что метод анализа конкретных ситуаций имеет большой потенциал для развития управленческой компетентности будущих педагогов на практических занятиях и при организации самостоятельной работы студентов, а также для объективной оценки сформированности компетенций в области управления образовательной деятельностью обучающихся.

Раздел 1

Кейсы и способы работы с ними

1.1. Особенности использования кейс-метода

С позиции компетентностного подхода целями применения инновационных педагогических технологий в процессе подготовки будущих учителей являются развитие личности студентов, их способностей к самообразованию, саморазвитию и самоопределению, формирование ключевых компетенций.

В качестве инновационных подходов в образовательном процессе используют моделирование, проектирование, применение активных и интерактивных форм работы, различные варианты семинаров, тренингов и др.

Оптимальным компетентностно-формирующим методом обучения в высшей школе выступает метод кейс-стади, или метод учебных конкретных ситуаций.

Кейс-метод (case study) (от англ. case – случай) – техника обучения, использующая описание реальных ситуаций. Сущность метода заключается в необходимости решить проблему, проанализировав конкретно заданную ситуацию на основе генерирования возможных решений и выбора наилучшей альтернативы [6].

Центральной категорией кейс-метода является понятие «ситуация» – набор данных, влияющий на конечный результат. При этом наличие единственно правильного решения проблемы, представленной в кейсе, принципиально отрицается. Преподаватели и обучающиеся участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Но принимать решение и обосновывать его должен самостоятельно студент или микрогруппа.

Студенты читают, изучают, обсуждают кейсы, которые подготовлены обычно в письменной форме и составлены исходя из реальных фактов. Кейсы образуют основу беседы аудитории под руководством преподавателя. Поэтому кейс-метод включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования данного материала в учебном процессе.

Это весьма эффективный способ работы с аудиторией любой степени подготовки, так как само обсуждение не имеет жесткой структуры, а значит, может быть построено таким образом, который представляется оптимальным преподавателю. Важно отметить, что роль преподавателя при использовании данного метода возрастает до максимального предела.

Исходя из этого Т.Н. Трапезникова отмечает, что далеко не все преподаватели в состоянии проводить такие занятия на самом высоком уровне. Также налицо проблема с наличием соответствующего качественного материала, с которым можно работать на семинарских занятиях. Отсюда вытекает необходимость для преподавателей постоянно искать подходящую информацию во всевозможных периодических источниках, которую прежде, чем применять в аудитории, нужно откорректировать под конкретные задачи преподавателя и курса [17, с. 52].

Во время обсуждения кейсов обычно применяют так называемый метод Сократа, который подразумевает ответы слушателей на целый ряд взаимосвязанных вопросов по описанной ситуации. В связи с этим на первых этапах использования кейс-метода «новички» могут почувствовать в такой обстановке некоторую степень дискомфорта.

Обучающиеся, работающие с кейсами, должны обладать двумя типами конкретных умений:

- во-первых, уметь анализировать представленную в кейсе информацию и трансформировать ее в соответствии с поставленными вопросами: давать грамотные и обоснованные заключения, принимая во внимание все существующие в кейсе неопределенности и отсутствие информации по каким-то направлениям;

- во-вторых, уметь эффективно вести дискуссию, а также направлять ее в то русло, которое помогает найти наиболее адекватное решение описанной в кейсе проблемы [9, с. 19].

Чаще всего обсуждения в рамках кейс-метода проводятся устно, индивидуально или в рабочих группах, а также во время общих дискуссий в аудитории и завершаются презентацией результатов. Однако обсуждения кейсов могут проводиться письменно, в форме экзамена, домашних заданий, исследовательских проектов. Каждый из данных методов предъявляет особые требования к его проведению и тем самым способствует выработке у студентов специфических компетенций.

Так, например, во время аудиторного обсуждения обучающимся приходится раскрывать свое видение проблемы, учиться

вая течение общей дискуссии. Роль каждого участника сводится к тому, чтобы максимально способствовать продвижению общего обсуждения в поисках истины, что в конечном итоге приводит к более широкому и адекватному пониманию представленной в кейсе проблемы.

Если же используется индивидуальная или групповая презентация результатов, ее основной целью является убеждение всех участников дискуссии в правоте и перспективности именно своей позиции. Написание эссе на базе конкретной ситуации также нацелено на формирование у обучающихся компетенций, связанных с умением раскрывать свои идеи и убеждать в их перспективности других.

Метод конкретных ситуаций, или кейс-стади, пришел к нам из практики преподавания в западных школах бизнеса. В России он стал популярным в связи с развитием системы бизнес-образования [3]. На самом деле возможности его использования достаточно широки.

Применение метода конкретных ситуаций в практике обучения взрослых способствует:

- развитию навыков структурирования информации и идентификации проблем;
- обучению технологиям выработки управленческих решений;
- актуализации и критической оценке накопленного опыта в практике принятия решений;
- развитию эффективных коммуникаций в процессе коллективного поиска и обоснованию решения;
- разрушению стереотипов и штампов в технике и организации поиска эффективного решения;
- стимулированию инноваций за счет развития системного, концептуального знания [9, с. 20].

Суть метода заключается в том, что обучающимся предлагается готовая ситуация, которая в той или иной степени имитирует реальную, жизненную. Чаще всего она излагается письменно в виде готовой истории, причем финал остается открытым. В качестве учебной задачи участникам предлагается ее проанализировать и сформулировать свое решение.

Иногда для более глубокого анализа ситуации используется прием инсценировки или «исполнения ролей», когда обучающиеся исполняют роли действующих лиц ситуации. При этом на занятиях создается обстановка, приближенная к действительности.

Приняв на себя роль конкретного лица, студент вникает в мотивы его поведения.

Исполнение ролей заставляет задуматься над необходимостью учитывать позиции всех заинтересованных сторон, учит анализировать собственное поведение и наблюдать за деятельностью других людей в определенной педагогической ситуации.

В некоторых учебных ситуациях более подходящим является использование так называемого инцидента [7]. Под *инцидентом* понимается наиболее простая конфликтная ситуация, возникающая в ходе реальной деятельности и требующая от обучающегося оперативного решения.

Студентам без предварительной подготовки предлагается краткая информация о конкретном случае – инциденте, имевшем место в педагогическом процессе. Участники могут задать дополнительные вопросы преподавателю, наметить свой вариант объяснения ситуации и принять собственное решение. В последующем коллективном обсуждении выявляются ошибки в запросах информации, воссоздается действительная ситуация, определяется проблема и анализируются решения, предложенные обучающимися.

В конце занятия весь комплекс действий студента или микрогруппы обсуждается совместно и может оцениваться по количеству набранных баллов.

Во всех перечисленных видах обучения по кейс-методу задача обучающихся заключается в идентификации проблемы и поиске вариантов ее решения, основанных на известных методах генерации идей посредством организации дискуссии или структурированного обсуждения. Виды обучения, которые сводятся к анализу ситуации или проблемы, являются частным случаем метода конкретных ситуаций, известного как *case-study*.

Предложенная участникам конкретная ситуация является общим для всех предметно-информационным полем. Осмысление исходных данных, заложенных в ней, анализ проблемы и поиск путей ее решения – таковы в самом общем виде этапы работы с кейсом. Анализ ситуации строится по нарастающей сложности: от поиска конфликта интересов, выявления проблемы, постановки задач до анализа и обсуждения различных вариантов их решения.

Практически конкретная ситуация – кейс может включать в себя следующие *приемы работы* [20]:

– работу с информацией, изначально одинаковой для всех. Использование собственного опыта в данной области, привле-

чение дополнительных источников знаний, структурирование и синтез имеющейся информации наглядно показывают, как в рамках одинаковых начальных информационных условий формируются разные модели выбора решений;

- технологии выявления проблемы (обучающиеся должны понимать, что можно выбирать различные подходы);

- анализ последовательности фактов, иллюстрирующих развитие конфликта, и через их сопоставление выход на предмет конфликта и содержание проблемы;

- анализ субъектов ситуации, определение их места в организации, схем взаимодействия, области интересов, возможного предмета конфликта с последующим сопоставлением с фактами, подтверждающими или опровергающими сделанные выводы;

- описание ситуации как целостной системы. В этом случае используются различные процедуры диагностики представленной системы, выявление «болевых точек» и т. д.;

- методы анализа, которые выбираются в зависимости от содержания проблемы и объекта анализа: анализ схем взаимодействий, анализ процессов управления, анализ состояний системы, анализ системы в целом. На этом этапе разбора конкретной ситуации идет интеграция теоретических и прикладных знаний, формируется концептуальное знание;

- процедуры решения проблемы. Всегда предполагается альтернативность решения, чаще всего при наличии противоречивых критериев. В результате участники предлагают стандартный подход или решение, лежащее за рамками традиции или аналогий в решении проблемы.

Инновационное решение является в конечном итоге целевым ориентиром применения метода конкретных ситуаций. Это кульминационный момент всего обсуждения: полученные обучающимся знания и опыт решения кейса могут изменить его реальное поведение.

Что помогает эффективно использовать метод конкретных ситуаций?

На каждом этапе работы роль преподавателя меняется. Если вначале, предлагая ситуацию, он может интриговать, провоцировать обсуждение, не отвергая даже абсурдных предложений, то на этапе анализа преподаватель мягко координирует обсуждение, задает уточняющие вопросы. Этими действиями он продвигает дискуссию, когда обсуждение заходит в тупик,

и, наоборот, стремится зафиксировать все предложения, чтобы ни одна идея не потерялась, когда сталкиваются различные точки зрения.

Особенно важна роль преподавателя на этапе обсуждения решений. Часто участники ждут от него позиции судьи, арбитра, оценивающего предлагаемое решение. Даже имея собственную схему решения, преподаватель должен, оставаясь на нейтральной позиции, дать возможность участникам самим оценить решение, свою же точку зрения – «замаскировать» уточняющими вопросами, похвалой действительно сильных аргументов, предложением еще раз обдумать те позиции, которые в этом нуждаются.

На этапе обсуждения преподаватель должен:

- уметь слушать аудиторию;
- не бояться потерять контроль над учебным процессом;
- использовать для занятий достаточно просторные помещения, в которых можно двигать мебель, быстро объединять слушателей в малые группы, наблюдать за их работой, в случае необходимости, не теряя обзора, быстро реагировать или приходить на помощь участникам;
- использовать лаконичные, яркие ситуации, отражающие актуальные проблемы образования и представленные современным языком;
- использовать ситуации, разные по функциям и стилю;
- обладать вкусом к новому, неожиданному, непривычному, чувством юмора, быстрой реакцией, гибкостью;
- тщательно, вдумчиво анализировать (самоанализ) каждый случай использования конкретной ситуации [21].

1.2. Основные функции и виды кейсов

Рассматривая особенности разработки и реализации кейс-метода, А.А. Золотарев отмечает, что конкретные ситуации используются для того, чтобы:

- учиться, «делая то, чему учат»;
- продвигать и развивать концепции;
- искать сходства и различия;
- обмениваться опытом;
- применять анализ в динамике [7].

В зависимости от задачи, которую ставят перед обучающимися, выделяют следующие виды ситуаций.

Иллюстративные ситуации содержат не более одной страницы текста. Они могут включаться в лекцию с целью организовать обсуждение изучаемого материала непосредственно на занятии.

Нормативные ситуации чаще всего содержат элементы задачи, имеют определенные расчетные или нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации предназначены главным образом для контроля знаний. Кейс-задачи сравнительно небольшие по объему, могут составлять один-два абзаца и формулироваться в виде текста или вопроса, чаще всего открытого типа.

Функциональные ситуации требуют от обучающихся теоретического знания рассматриваемого вопроса. Наряду с числовыми данными в таких ситуациях, как правило, присутствует информация противоречивого свойства, усиливающая фактор неопределенности в выборе решения. При этом правильное решение обычно известно заранее, но оно не исключает наличия альтернативных, не менее привлекательных вариантов. Особое внимание здесь уделяется аргументации и степени доказательности выбранного решения.

Стратегические ситуации не могут иметь однозначного решения, потому что в них активную роль играют нестабильные факторы, которые всегда присутствуют в реальных системах. Множество противоречивых критериев выбора и отсутствие окончательной оценки эффективности предлагаемого решения приводят к спорам (иногда даже тупиковым). Привлекательность таких ситуаций в том, что они ближе всего к реальности, к практике.

И.В. Патрушева отмечает, что при определении вида конкретной ситуации необходимо учитывать:

- 1) какие проблемы следует решить при помощи кейса;
- 2) какой будет логика, последовательность решения ситуации;
- 3) можно ли представить данную ситуацию в виде метафоры [9].

Чем реальнее проблема, чем правдоподобнее ситуация, тем сильнее она захватывает участников, тем более глубокого анализа можно ожидать, тем к более смелым решениям в жизни готовят себя обучающиеся. Основной смысл метода конкретных ситуаций состоит в изменении отношения студентов к самому процессу обучения, в повышении ответственности за его результаты.

В целом кейс-метод позволяет:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладеть навыками исследования ситуации;
- разрабатывать план действий;
- применять полученные теоретические знания на практике;
- учитывать точки зрения других специалистов [20].

Иными словами, кейс-метод способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, прививает студентам умение решать практические задачи.

Существует множество классификаций кейсов. Приведем основные.

1. По структуре:

1.1. Структурированные кейсы (highly structured case) – короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определенное количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определенной области знаний.

1.2. Неструктурированные кейсы (unstructured cases) – материал с большим количеством данных, предназначенный для оценки стиля и скорости мышления, умения отделять главное от второстепенного и навыков работы в определенной области. Для них существует несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения.

1.3. Первооткрывательские кейсы (ground breaking cases) могут быть как очень короткими, так и длинными. Наблюдение за решением такого кейса дает возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведенное время, может ли он при групповом обсуждении подхватить чужую мысль, развить ее и использовать на практике.

2. По форме представления:

2.1. Бумажные кейсы.

2.2. Видеокейсы.

2.3. Аудиокейсы.

3. По размеру:

3.1. Полные кейсы (в среднем 20–25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление при презентации решения.

3.2. Сжатые кейсы (3–5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

3.3. Мини-кейсы (1–2 страницы), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии. Во многих случаях мини-кейс может быть сформулирован кратко, в виде одного-двух абзацев и снабжен вопросами, на которые требуется дать ответ в обсуждении.

1.3. Технология использования кейса

Использование кейс-метода в образовательном процессе вуза опирается на совокупность определенных дидактических принципов.

Во-первых, разрабатывается учебное задание проблемного типа, ориентированное на практическую ситуацию.

Во-вторых, нет однозначного ответа на познавательный проблемный вопрос, а есть несколько ответов, которые могут соперничать по степени истинности. Задача преподавания здесь направлена на получение не единственной, а многих истин и ориентацию в их проблемном поле.

В-третьих, акцент образовательной деятельности переносится не столько на овладение готовым знанием, сколько на его выработку, на сотворчество обучающихся и преподавателя. Отсюда принципиальное отличие кейс-метода от традиционных методик: обучающийся, по сути, равноправен с другими обучающимися и преподавателем в процессе обсуждения проблемы [4].

Приведем примерную схему учебного занятия в вузе с использованием кейс-метода:

1. Организация начала занятия – 5 минут.
2. Мотивация к занятию – 5 минут.
3. Определение цели занятия – 5 минут.
4. Контроль исходного уровня знаний – 10 минут.
5. Инструктаж по работе с кейсом – 5 минут.
6. Самостоятельная работа с кейсом – 90 минут:
 - обсуждение кейса в группах;
 - анализ кейсов по подгруппам;
 - презентация решения.
7. Подведение итогов обсуждения, закрепление – 30 минут.
8. Контроль итогового уровня знаний – 15 минут.

9. Подведение итогов занятия с оценкой работы студентов – 10 минут.

10. Задание на дом – 5 минут.

Структура кейса

1. Контроль знаний по теме.
2. Ситуация кейса.
3. Вопросы или задания к кейсу.
4. Комментарии к ситуации.
5. Приложение (теоретический материал).
6. Контроль исходных знаний по теме.

Методы работы с кейсом

1. Моделирование. Построение модели ситуации. Может быть использован системный анализ, системное представление и анализ ситуации.

2. Мыслительный. Способ получения знаний, анализ ситуации посредством ее мысленного преобразования.

3. Проблемный метод. Представление проблемы, лежащей в основе ситуации.

4. Метод описания. Создание и описание ситуации.

5. Игровые методы.

6. Мозговой штурм.

7. Дискуссия.

Результат работы с кейсом

1. Освоение новой информации (углубленное изучение вопроса).

2. Освоение метода сбора данных.

3. Создание нового подхода к обучению.

4. Повышение уровня профессиональной компетентности студентов.

5. Освоение метода анализа (проблемного анализа).

6. Умение работать с текстом.

7. Соотнесение теоретических и практических знаний.

Образовательная деятельность в режиме кейс-метода наряду с развитием у будущих педагогов навыков структурированного мышления ориентирована на формирование информационно-аналитической, мотивационно-целевой, планово-прогностической, организационно-исполнительской и контрольно-регулятивной управленческих компетенций (см. таблицу).

Характеристика управленческих компетенций обучающихся

№	Компетенция	Характеристика
1	Информационно-аналитическая	Отбор и анализ необходимой информации; анализ учебно-программной документации; анализ технологий обучения; анализ средств диагностики и измерения знаний и умений обучающихся
2	Мотивационно-целевая	Способности к целеполаганию; соотнесение своей профессиональной деятельности с задачами образовательного учреждения; установление оптимального стиля взаимоотношений с обучающимися; проявление заботы о коллективе обучающихся и отдельной личности; стимулирование учебно-познавательной деятельности обучающихся; формирование у них чувства сопричастности
3	Планово-прогностическая	Наличие прогностических умений; умений планировать как собственную деятельность, так и деятельность ученического коллектива в соответствии со стратегией развития образовательного учреждения; разрабатывать документацию, пользоваться ею; использовать современные средства обучения
4	Организационно-исполнительская	Использование технологий организации совместной деятельности обучающихся, а также организация собственной деятельности; включение игровых способов организации совместной деятельности; распределение и оценка имеющихся ресурсов для реализации поставленных целей
5	Контрольно-регулятивная	Контроль выполнения поставленных перед обучающимися задач; обеспечение обратной связи с обучающимися; анализ причин отклонения от запланированного результата в обучении; внесение необходимых корректив в учебную деятельность для достижения целей обучения и воспитания

Организация работы с кейсом

1. Подготовительный этап: появление опыта принятия решений, действий в новой ситуации.

Основная задача: преподаватель формирует оптимальную подборку материала для кейса:

1) готовит дополнительный и вспомогательный материал для кейса;

2) разрабатывает варианты решения проблемных ситуаций;

3) подготавливает студентов к новой форме работы.

2. Этап погружения в совместную деятельность.

Основная задача: сформировать мотивацию к совместной деятельности, проявлению инициативы участников:

1) раздать текст;

2) определить основную проблему, лежащую в основе кейса.

3. Этап организации совместной деятельности.

Основная задача: организовать деятельность по решению проблемы, в малых группах или индивидуально:

1) студенты распределяются по группам и в отведенное время отвечают на вопросы;

2) студенты составляют индивидуальные ответы в единой позиции для презентации;

3) выбирается спикер, который будет презентовать решение;

4) оценивается содержательная сторона решения, техника презентации;

5) преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

4. Этап анализа и рефлексии совместной деятельности.

Основная задача: предъявить образовательные и учебные результаты работы с кейсом:

1) проанализировать эффективность организации занятия;

2) поставить задачи для дальнейшей работы;

3) преподаватель завершает дискуссию, анализирует работу групп, подводит итоги.

1.4. Методические рекомендации по работе с кейсом для студентов

Студенты самостоятельно, по желанию формируют состав подгруппы (команды). Подгруппы состязаются между собой.

Каждая команда выбирает руководителя, который фиксирует все идеи, высказанные в ходе мозговой атаки, не допускает кри-

тики идей, группирует высказывания, организует работу в подгруппе и в конце делает доклад о результатах деятельности своей подгруппы.

Каждая подгруппа выполняет одну тему в течение всего практического занятия.

1. Подготовка к обсуждению в аудитории.

В ходе подготовки к занятию необходимо тщательно изучить ситуацию, проанализировать предлагаемый материал и сделать для себя предварительные выводы. Задача студентов – самостоятельно провести подробный анализ ситуации.

Рекомендации по обсуждению ситуации на семинаре:

1) сначала просмотреть материал ситуации, не углубляясь в детали;

2) прочитать информацию внимательно, обращая внимание на все факты и обстоятельства;

3) ознакомиться с материалами, представленными в рисунках и таблицах;

4) определить стратегические задачи и проблемы;

5) применить концепции, методики и подходы дисциплины, которые вы изучили;

6) подкрепить свою точку зрения фактами и аргументами.

Последовательность обсуждения:

– обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;

– обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;

– работа над проблемой (дискуссия);

– выработка решений проблемы;

– дискуссия для принятия окончательных решений.

При работе в подгруппе или команде каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

– принимать активное участие в обсуждении, высказывать идеи;

– терпимо относиться к мнениям других участников;

– не прерывать выступающего, давать ему возможность полностью высказаться;

– не повторяться вслух;

– не оперировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли вашу точку зрения;

– помнить, что каждый участник имеет равные права;

– не навязывать своего мнения другим;

– четко формулировать свое окончательное мнение – устно или письменно.

2. Представление результатов работы по теме.

Для представления итогов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы), на доске записать основные результаты.

Выступление руководителя должно быть продолжительностью до 10 минут.

Остальные подгруппы выступают слушателями и оппонентами докладчика, они оценивают доклад руководителя подгруппы.

По окончании обсуждения темы преподаватель подводит итоги.

Рассмотрим *преимущества* использования кейс-метода.

Кейс-метод развивает теоретические знания по тому или иному курсу, формирует практический опыт, способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умение выслушать альтернативную точку зрения и аргументировано представить свою.

С помощью этого метода студенты получают возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, применять на практике теоретический материал.

Метод позволяет увидеть неоднозначность решения проблем в реальной жизни, научиться соотносить изученный материал с практикой – этому нужно учить с помощью активных методов обучения, в том числе включая кейсы в учебные курсы.

Особо следует отметить, что несомненным достоинством метода является не только получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей обучающихся, их жизненных установок.

1.5. Методические рекомендации по организации работы с кейсом для преподавателя

Разработка и преподавание кейсов – сложная задача, выдвигающая требования высокого профессионализма, педагогического мастерства и эрудиции. Кейс-метод выступает как образ мышления преподавателя, его особая парадигма, позволяющая по-иному думать и действовать, обновить свой творческий потенциал. Здесь основными проблемами являются широкая демократизация и модернизация учебного процесса. Преподаватель и обучающиеся постоянно взаимодействуют, выбирают формы по-

ведения, сталкиваются друг с другом, мотивируют свои действия, аргументируют их моральными нормами.

Наличие в структуре кейс-метода споров, дискуссий, аргументации довольно сильно тренирует участников обсуждения, учит соблюдению норм и правил общения. Еще больше нагрузка ложится на преподавателя, который должен быть достаточно эмоциональным в течение всего процесса обучения, не допускать конфликтов, создавать обстановку сотрудничества и конкуренции одновременно [1].

Особенность работы преподавателя заключается в том, что он не только максимально реализует свои способности, но и развивает их. Основное содержание деятельности преподавателя в режиме кейс-метода предполагает выполнение нескольких функций – обучающей, воспитывающей, организующей и исследовательской. Если в обычной профессиональной деятельности эти функции довольно часто реализуются отдельно, то в процессе выполнения кейсов наблюдается их органическое единство.

Деятельность преподавателя при использовании кейс-метода включает две фазы. Первая фаза представляет собой сложную творческую работу по созданию кейса и вопросов для его анализа. Она осуществляется за пределами аудитории и содержит научно-исследовательскую, методическую и конструирующую деятельность преподавателя. Однако хорошо подготовленного кейса мало для эффективного проведения занятия. Необходимо еще подготовить методическое обеспечение как для самостоятельной работы обучающихся, так и для проведения занятия. Предварительный анализ кейса и поиск эффективной формы представления этого анализа в аудитории является наиболее серьезной фазой подготовки.

Вторая фаза включает в себя деятельность преподавателя в аудитории, предполагающую вступительное и заключительное слово, организацию малых групп, дискуссии, поддержание делового настроения студентов, оценку их вклада в анализ ситуации. Целесообразно до анализа кейса в аудитории встретиться с несколькими участниками, чтобы рассмотреть с ними данные и обсудить стратегии [21].

Приведем рекомендации преподавателю по организации работы с кейсом:

1. Состав группы должен быть однородным, т. е. у обучающихся должен быть примерно одинаковый уровень знаний.

2. Группу необходимо разбить на отдельные подгруппы. Формирование подгрупп студенты осуществляют самостоятельно, на добровольной основе. В состав подгруппы должно входить от четырех до шести человек. Предпочтение отдается четному числу участников.

3. Каждая подгруппа должна выбрать своего ответственного, который будет координировать ее работу.

4. Работать над кейсом в условиях строгой дисциплины нельзя, так как во многом это процесс творческий. Преподаватель должен лишь координировать работу студентов. В каждой подгруппе нужно создать условия самодисциплины и самоорганизации. Одна из задач преподавателя заключается в обучении студентов культуре общения и ведения дискуссии.

5. Студенты в подгруппе должны расположиться так, чтобы у каждого из них был потенциальный собеседник.

6. Преподаватель должен подходить к подгруппам, слушать ход обсуждения, иногда воодушевлять обучающихся, но ни в коем случае не делать никаких комментариев относительно правильности решения. Он должен занимать нейтральную позицию. Преподаватель выполняет здесь лишь две функции: регулирующую и корректирующую ситуацию, т. е. если обсуждение проходит неинтересно, надо уметь направить его в нужное русло, в случае необходимости – уметь снять напряжение в группе.

7. После общего обсуждения преподаватель возвращается к традиционной роли и подводит итоги занятия. Для этого следует обратиться к теоретическому материалу и напомнить его студентам, нужно указать название темы или раздела, которые были закреплены с помощью данного кейса. Далее необходимо сказать, что было предпринято в реальной ситуации, указав при этом, что решения, принимаемые в практической ситуации, не всегда бывают наиболее оптимальными.

8. В решениях, представленных студентами, необходимо отметить сильные и слабые стороны. При этом по кейсу может быть принято несколько решений, если они обоснованны.

9. При использовании кейс-метода лучше не выставлять оценки по балльной системе – достаточно отметить степень участия студентов в работе. Для выявления уровня подготовленности каждого обучающегося дополнительно к кейсу используется метод тестирования по завершении изучения темы.

Раздел 2

Стратегические кейсы по педагогическому управлению

Стратегические кейсы по педагогическому управлению в данном разделе структурированы по трем уровням:

- 1) соуправления организацией образования;
- 2) управления образовательной деятельностью обучающихся;
- 3) самоуправления.

2.1. Стратегические кейсы на уровне соуправления организацией образования

Кейс 1. «Опасный помощник»

Вас назначили ответственным за организацию и проведение ежегодной педагогической конференции.

Этим фактом крайне недовольна Ваша коллега, которая значительно старше и опытнее Вас, имеет в прошлом немалые заслуги. Она сама претендовала на эту должность, и, чтобы не обидеть всеми уважаемого педагога, директор назначил ее Вашим помощником в организации конференции.

Ваш помощник имеет группу «принципиальных сторонников» в педагогическом коллективе. Держится с Вами демонстративно независимо, в работе руководствуется принципом «Я со своими обязанностями справляюсь, а все остальное меня не касается!». На урегулирование отношений не идет, постоянно пытается навязать Вам свое представление о людях, ситуациях и решениях, зачастую игнорирует Ваши распоряжения, неудовлетворительно выполняет Ваши задания. Вам известно, что за глаза она называет Вас выскочкой и в той или иной форме настраивает часть сотрудников против Вас.

Работой Ваша коллега дорожит, так как через несколько лет она выходит на пенсию, а в ее возрасте трудно рассчитывать на новую работу.

Только что Вам стало известно о последней выходке Вашего помощника: утверждая, что она лучше знает, что и как надо делать, и угрожая наказанием, она заставила инициативную группу учащихся исполнять свои распоряжения, идущие вразрез с Вашим личным заданием, которое Вы им поручили. Налицо очередной конфликт между Вами и коллегой.

До сих пор Вы не считали возможным идти на обострение отношений с так называемым помощником, полагая их непростое состояние следствием периода взаимной притирки. Однако теперь чаша терпения переполнена, и Вы особо остро почувствуете необходимость положить конец состоянию двоевластия в организации важной для школы конференции.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватым необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Жестко объяснить со своим помощником, заявив, что более Вы не будете терпеть и не спустите безнаказанно подобное поведение.

2. Начать кампанию избавления от помощника.

3. Привлечь к разрешению конфликта третью сторону – директора, заместителей директора или отдельных членов педагогического коллектива.

4. Создать вокруг помощника «организационный вакуум», ограничив сферу деятельности исключительно второстепенными вопросами.

5. Подставить своего помощника, поручив выполнение какой-либо сложной и заведомо невыполнимой работы, ссылаясь на незаурядные способности и большой опыт коллеги.

6. Вызвать коллегу на откровенный разговор с целью устроить конфликт между вами.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

- 3 – полностью справился со всеми заданиями;
- 2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;
- 1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 2. «Спасение утопающих»

Вы – учитель химии, работаете в данной организации образования уже пять лет. При кабинете химии функционирует учебная химическая лаборатория, где Вы ведете научный кружок «Юный химик» совместно с лаборантом Иваном Викторовичем. В завершении каждой четверти Вы готовите отчет о проделанной работе научного кружка. Визиты с отчетом к директору вызывали у Вас только удовольствие, так как Вас часто ставили в пример другим педагогам и поощряли за хорошую работу.

Однако последние полгода визиты к директору превратились в обузу и «головную боль». Дело в том, что полгода назад Вашим руководителем стал человек, которого смело можно назвать ярым сторонником командно-административных методов управления. Из всего арсенала средств воздействия он отдает явное предпочтение огульной критике, грубым выговорам, угрозам и наказаниям. Он сразу же сменил заместителей прежнего директора и заявляет, что скоро доберется до педагогов, которые не желают соответствовать его требованиям.

И надо же беде случиться, что именно в Вашей химической лаборатории имело место некое чрезвычайное происшествие, которое дает формальный повод для обвинения Вас в несоответствии занимаемой должности. Ваши коллеги предупредили, что директор уже дал распоряжение подготовить приказ о Вашем увольнении. Остается только провести официальную процедуру заслушивания Ваших объяснений и прилюдно подписать соответствующий приказ. В общем, мужайся, дорогой друг!

Вам совершенно ясно, что сейчас нельзя подставляться под удар: остается быстро «заболеть», чтобы выиграть время. Известно, что опасность и сила удара часто слабеют, если время нанесения удара откладывается или затягивается. Кроме того, это время может быть использовано для изменения ситуации в свою пользу, и в данном направлении Вы предпринимаете некоторые специальные меры.

Напрашивается единственное решение: Вы уходите на «больничный», а с отчетом к директору идет Ваш лаборант. Против

него у нового директора ничего личного нет, их знакомство имеет исключительно служебно-формальный характер, раньше они почти не встречались и не взаимодействовали. Лаборанту, конечно, всыпят по первое число и он получит взыскание, но непосредственной угрозы увольнения для него нет. Казалось бы, можно отправляться держать ответ, только вся сложность в том, что лаборант принципиально не желает этого делать.

Иван Викторович четыре года назад пришел к Вам на работу в качестве молодого специалиста. Он проявил неординарные педагогические способности и интерес к химической науке. Он горячо желал занять должность учителя, а не лаборанта. До сих пор для него это было вполне возможным назначением, зато теперь он рассматривает свое вынужденное появление перед лицом директора как наказание, болезненный и несправедливый удар, который может негативно сказаться на его дальнейшей судьбе. В общем, он подставляться не желает и все тут!

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующую цель управления: отправить лаборанта принять удар на себя, прикрыть и защитить Вас, сохранив при этом с ним нормальные деловые и личные отношения.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватым необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Прогнозирование»: ситуация очень сложная. Силовой вариант здесь совершенно неприемлем. Если заставить, принудить лаборанта, то он, понимая, что ваши прежние отношения окончательно разорваны и не подлежат восстановлению, перед лицом директора школы может вдруг заявить: «Вы были совершенно правы, определив учителя химии как недостойного педагога и сотрудника. Ему не место в школе. Назначьте меня на эту должность и скоро Вы увидите, как все изменится к лучшему в соответствии с Вашими мудрыми указаниями».

Разрешить данный конфликт можно только с позиции интересов, прибегая к использованию социально-психологических

методов управления. «Мишенями» для воздействия могут быть потребности, способности и нормы Вашего лаборанта. Подумайте сами, что это означает, и найдите соответствующие подходы.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 3. «Испытание на прочность»

Вы – молодой учитель, но уже успели зарекомендовать себя как компетентный специалист, ответственно и творчески относящийся к своей работе.

В один прекрасный день заместитель директора по учебной работе поручает Вам ознакомиться с объективно «сырой» разработкой открытого урока, не называя имени автора. Вы ознакомились с конспектом урока и в целом оценили его негативно. Выслушав отрицательный отзыв, заместитель директора по учебной работе неожиданно предложил Вам повторить его на педагогическом совете школы, назначенном на завтра, в присутствии автора работы – Вашего коллеги.

Вы делаете вывод, что конфликт между данным учителем и заместителем директора по учебной работе, о котором последний месяц по школе ходили разные слухи, действительно имеет место и заместитель директора, по-видимому, начинает кампанию по дискредитации своего подчиненного с целью избавиться от него.

Вы тут же вспоминаете еще один сигнал. Некоторое время назад Ваш коллега – один из заслуженных педагогов школы, человек, хорошо информированный и опытный, с которым Вы как-то обсуждали эту тему, высказался в том духе, что основания для конфликта есть.

Вам совсем не нравится роль, навязываемая Вам заместителем директора по учебной работе, Вам не хочется публично выступать против своего коллеги. Он Вам нравится, именно с ним у Вас сложились нормальные служебные и личные отношения. Однако Вы точно знаете, что отказ «играть» на стороне заместителя директора может Вам стоить в будущем рабочего места, а Вам оно дорого.

На размышление у Вас буквально одна минута. Решать и отвечать надо быстро. Ответ типа «Я до утра подумаю» не годится.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Однозначно выступить на стороне заместителя директора по учебной работе.

2. Заверить заместителя директора по учебной работе в полной поддержке: «Я на Вашей стороне!», но завтра срочно «заболеть», оформить «больничный» (такая возможность у Вас есть) и не явиться на заседание педагогического совета.

3. Под благовидным предлогом дистанцироваться от конфликта, не позволить втянуть себя в «разборки» ни на какой стороне.

4. Выступить в роли миротворца, призвать всех «жить дружно» и содействовать примирению сторон.

5. Встретиться с учителем, работу которого Вы оценили негативно, переговорить с ним начистоту и согласовать свои будущие действия.

6. На заседании педагогического совета выступить с объективной оценкой представленной для анализа работы: отметить и недостатки, и достоинства, которые тоже есть.

7. Прийти на заседание педагогического совета, выступить на стороне своего коллеги – учителя и публично разоблачить интригу, затеянную заместителем директора по учебной работе.

8. Решительно отказаться принимать участие в нечистопопытных играх и написать заявление об увольнении.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 4. «Ценный опыт»

Вы работаете в школе много лет. Ваш опыт ценят коллеги и часто обращаются за советом. Месяц назад был назначен новый директор школы. Им оказался молодой перспективный педагог, занимавший перед назначением должность заместителя по учебной работе в соседней школе, и, как оказалось, Ваш ученик из первого выпуска.

Здание школы с географическим уклоном имени Миклухо-Маклая, где Вы работаете, расположено в центре города, в его исторической части.

Некий спонсор передал в дар школе некоторую сумму денежных средств. Деньги, без сомнения, немалые, но реальные потребности школы намного больше. Как лучше использовать неожиданный подарок? Мнения, как обычно, разделились.

1. Учителя физкультуры настаивают на необходимости довести до конца начатый еще в прошлом году, но так и не законченный из-за недостаточного финансирования текущий ремонт спортзала. На оставшиеся деньги закупить для школы новое спортивное оборудование и инвентарь.

2. Учителя информатики предлагают закупить на все деньги новый компьютерный класс и вывести изучение информатики и информационных технологий в старших классах на качественно иной, современный уровень.

3. Группа учителей, выражающая интересы большей части педагогического коллектива школы, предлагает половину денег выплатить в качестве материальной помощи каждому учителю, а другую половину потратить на пополнение библиотечного фонда школы новыми учебниками и книгами, которые так или иначе приходится приобретать на свои деньги.

4. Заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе предлагает создать фонд поощрения лучших учеников и поддержки учащихся из малообеспеченных семей (своеобразные школьные стипендии), а также выделить средства на организацию и проведение общешкольных мероприятий: олимпиад, соревнований, вечеров, экскурсий и т. п.

5. Учитель географии – единственный в школе заслуженный работник образования – предлагает поставить в школьном дворе

или в сквере напротив школы памятник Миклухо-Маклаю и тем самым привлечь к школе внимание городской администрации, органов образования, средств массовой информации, широкой общественности и на волне популярности получить больше материальных и финансовых средств на решение насущных школьных проблем.

Окончательный ответ на вопрос «Что делать?» должен дать директор школы. Он обращается за советом к Вам как к более опытному и уважаемому наставнику.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Пророк»: оценить последствия каждого из предложенных в кейсе вариантов решения проблемы.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватым необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Деловая игра»: организовать и провести служебное совещание и найти совместное решение.

Президиум совещания образуют директор школы, председатели педагогического совета и родительского комитета школы.

Участники совещания: учителя школы, поддерживающие указанные в кейсе предложения, и другие члены коллектива школы, возможно со своими идеями.

Ведет совещание директор. Предстоит заслушать все предложения, а затем выработать и принять официальное решение.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 5. «Математические проблемы»

Вы – учитель математики в старшей школе. Заканчивается первая учебная четверть. Учащиеся 9 классов в большинстве не усваивают учебную программу по Вашему предмету.

У Вас возникают серьезные сомнения, что при столь «развитых» способностях совершать элементарные вычислительные действия обучающиеся смогут освоить математику и другие смежные дисциплины, где требуется знать основы математики, за два года. Вы предполагаете массовые провалы учеников на ЕГЭ.

Вы обращаетесь к учителю математики, который преподавал предмет этим учащимся в средней школе. Он заявил, что это такая неудачная подборка обучающихся. Изначально, придя в среднюю школу, они не были достаточно подготовлены в области математики и никаких стремлений на уроках не проявляли. Учитель также отметил, что свою учебную нагрузку по предмету он выполняет, а дополнительно заниматься с отстающими учащимися (а таких половина класса!) у него нет ни времени, ни сил, ни желания и, наконец, ему за это не платят!

Проблема обозначилась и требует решения.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оцените последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Предъявить обоснованные претензии учителю математики и решительно потребовать подтянуть отстающих обучающихся до достаточного уровня математической подготовки.

2. Созвать на родительское собрание родителей отстающих обучающихся, объяснить им сложившуюся ситуацию и предложить устранить выявленные пробелы в знаниях с помощью репетиторства в индивидуальном порядке.

3. Все оставить, как есть. В конце четверти поставить двойки всем, кто не усвоил учебную программу, и тем самым показать актуальность создавшейся проблемы.

4. Вынести проблему на педагогический совет школы.

5. Выставить положительные отметки всем обучающимся, кроме самых безнадежных с точки зрения способностей к мате-

матике. Невозможно допустить массовых исключений учащихся из школы.

6. Заняться решением проблемы собственными силами, организовать групповые дополнительные занятия для школьников, найти преподавателей, готовых дополнительно заниматься с отстающими по математике обучающимися.

Задание 5. «Деловая игра»: провести родительское собрание по решению сложившейся проблемы и добиться согласия родителей отстающих старшеклассников на обращение к репетиторам для организации дополнительной математической подготовки.

Задание 6. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

2.2. Стратегические кейсы на уровне управления образовательной деятельностью обучающихся

Кейс 1. «Дружеские узы»

Вы – молодой учитель, работающий в школе шесть месяцев. В середине учебного года Вас назначили классным руководителем 9 класса, которому никогда ничего не преподавали. В данном классе обучаются дети Ваших соседей по подъезду, с которыми у Вашей семьи сложились дружеские отношения: раньше Вы помогали этим детям в учебе, оказывали друг другу различные неформальные услуги, активно общались во внеучебной обстановке, встречались семьями и т. п. Однако теперь Вы – их классный руководитель и прошлые личные отношения начинают негативно сказываться на общем деле. Проявляется это так:

Первый учащийся позволяет себе оспаривать Ваши поручения и стремится выполнять только те, что выгоднее для него, а прочие настоятельно рекомендует поручить кому-либо другому: «Ну, пойдی навстречу! Ты же знаешь, как мне важно выполнить какую-то другую работу, подготовиться к урокам и т. п.!»

Второй ученик поручения не выбирает, но позволяет себе выполнять их на минимально достаточном уровне, а на Ваши справедливые замечания относительно качества работы отвечает:

«Чего ты цепляешься!? Мы всегда так делали с прежним классным руководителем! Он всегда был доволен!» Кроме того, он часто заявляет своим родителям, что Вы явно перегружаете его внеучебной работой, хорошо зная, что он-то Вас не подведет.

Третий ученик справляется с работой безукоризненно, делает все, что надо, в срок и с отменным качеством. Зато он каждый раз просит Вас, то предоставить ему те или иные поблажки («Ну, будь другом!»), то закрыть глаза на факты нарушения учебной дисциплины («Ты же не станешь наказывать меня за такие пустяки! Ты же не расскажешь ничего моим родителям!»).

Вы начинаете понимать, что народная мудрость «Дружба дружбой, а служба службой!» имеет к Вашему случаю самое прямое отношение. Надо срочно что-то делать.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оцените последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Оставить все как есть, ведь друзья – это друзья!
2. Собрать «друзей» вместе и объяснить им, что дружить вы будете после школы, а в учебное время они должны вести себя с Вами, как все другие обучающиеся, или пусть пеняют на себя.
3. Жестко пресекать любые попытки использовать личные отношения при решении вопросов педагогического взаимодействия.
4. Обратиться к директору с просьбой о снятии с должности классного руководителя этого класса.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

- 3 – полностью справился со всеми заданиями;
- 2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;
- 1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 2. «Трудный ребенок»

Вас только что назначили классным руководителем в 8 классе, в котором прежде Вы ничего не преподавали. Неделю Вы затратили на вхождение в должность – знакомство с учащимися и состоянием дел в классе.

Считая необходимым ознакомить всех учащихся класса с Вашими взглядами на дальнейшую совместную работу, Вы назначаете незапланированный классный час после уроков. Рассказывая о том, к каким выводам Вы пришли в ходе анализа учебной и внеучебной деятельности данного класса, Вы постепенно увлекаетесь, пускаетесь в пространные рассуждения, и классный час затягивается. Вдруг один учащийся встает с места и со словами «Время классного часа закончилось, а у меня есть неотложные дела!» направляется к выходу. Вы пытаетесь призвать его к порядку, но он отвечает, что своевременное завершение учебного занятия есть необходимый признак педагогической культуры, о чем следует помнить каждому учителю. И уходит. По реакции учащихся Вы можете судить, что дети поддерживают этот поступок, а в свой адрес слышите осуждающие реплики. Вы быстро завершаете классный час, и дети расходятся по домам.

Вы наводите справки о трудном ребенке. Вам характеризуют его как способного обучающегося, активного участника школьных олимпиад и внешкольных воспитательных мероприятий, являющегося неформальным лидером классного коллектива с сильным, независимым характером. Более того, Вас специально предупреждают, что этот обучающийся пользуется личным расположением и поддержкой директора школы.

Вам придется, так или иначе, реагировать.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующие цели управления:

- а) привлечь данного обучающегося на свою сторону;
- б) попытаться поставить на место строптивого учащегося.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Сразу инициировать процедуру своего увольнения.

2. Тем или иным способом избавиться от этого трудного ре-бенка.

3. Попробовать поставить на место – «пусть знает, кто в доме хозяин!».

4. Завоевать расположение обучающегося и заручиться его со-гласием сотрудничать с Вами и поддерживать Вас.

5. Привлечь к разрешению конфликта третью сторону – ди-ректора, более опытного учителя и др.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значитель-ные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 3. «Творчество с характером»

Вы работаете в должности классного руководителя всего три месяца. Вашему классу поручено провести торжественное меро-приятие среди учащихся параллели, посвященное Дню учителя.

Учащиеся принесли сценарий данного мероприятия Вам на утверждение.

Прочитав внимательно сценарий, Вы обнаружили, что он весь-ма ординарен, написан традиционно, не показывает лучших сторон профессии учителя, не формирует у учащихся уважения к ней. Вы уверены, что в таком виде сценарий нельзя принимать: его нужно очень серьезно переработать или просто создать новый. Вы поделились своим мнением с некоторыми учащимися клас-са, которые «любезно» довели его до сведения автора сценария со своими комментариями.

Сценарий разработал один из учащихся Вашего класса – единственный, кто проявил инициативу выполнить данное по-ручение. Он всегда был непосредственным организатором подоб-ных мероприятий в классе. Кроме того, этот учащийся – человек самоуверенный, с завышенной самооценкой.

Как Вам стало известно, ученик отреагировал на полученную информацию весьма болезненно: «Бывший классный руководи-тель всегда был доволен моей работой, а тут “новая метла” да сра-зу с претензиями. Не нравится мой сценарий, пусть сам придума-ет лучший! И вообще, я этого делать не обязан!»

Ситуация отягощается тем фактом, что дата торжественного мероприятия уже назначена, время – ограничено, готовый сценарий нужен был еще «вчера», а создавать новый сценарий никто из детей не хочет.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующие цели управления:

а) убедить учащегося переделать сценарий в соответствии с Вашим видением;

б) поручить активу учащихся подготовить за два дня новый сценарий.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Заставить ученика переделать сценарий в соответствии с Вашим видением.

2. Поручить активу учащихся подготовить за два дня новый сценарий (как хотят, это их проблема!).

3. Создать новый сценарий самостоятельно.

4. Бросить клич, сформировать группу энтузиастов, которые придумают новый сценарий.

5. Провести мероприятие по старому сценарию (все же лучше, чем ничего).

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 4. «Очень способный учащийся»

В Вашем классе обучается очень способный ребенок – активный и ответственный, неоднократный призер предметных олимпиад. Именно ему Вы поручаете выполнение самых важных и сложных заданий по предмету. Все задания неизменно выполняются в срок и отличного качества.

Однако в последнюю неделю Вы замечаете, что учащийся начинает позволять себе некоторые вольности в использовании учебного времени: то опаздывает на урок, то отпрашивается, чтобы уйти пораньше с Вашего урока, то вообще отсутствует по неизвестной причине. Вас это беспокоит, но на все Ваши вопросы следуют неопределенные ответы типа: «Так получилось», «Замотался, не успел предупредить», «Не хотел Вас отвлекать». Вы принимаете эти ответы, тем более что никаких других оснований для выражения недовольства и претензий нет: домашние задания и все поручения по предмету учащийся выполняет качественно и в срок. Вы полагаете, что существуют некие веские причины, вынуждающие его вести себя именно так, а не иначе. И хотя Вам ничего конкретно не известно, Вы готовы потерпеть еще некоторое время, ожидая, что поведение учащегося вновь станет безупречным.

Проходит несколько дней, и Вы делаете замечание двум учащимся, которые опоздали на урок. В ответ они вполне резонно отвечают, что допускают нарушение в первый раз, а у «некоторых» это вошло в привычку, но Вы его к порядку не призываете («Ему можно, а нам нельзя?!»). Вы понимаете, что откладывать объяснение со способным учащимся более нельзя: два порядка – это уже беспорядок.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Поговорить со способным учащимся по душам и предложить необходимую помощь, позволяющую исключить нарушения дисциплины.

2. Потребовать официальных объяснений по существу.

3. Предупредить в присутствии всего класса о дисциплинарной ответственности каждого обучающегося.

4. Ничего не предпринимать и впредь делать вид, что ничего такого не происходит.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 5. «Проблемы роста»

Вы уже три года являетесь классным руководителем и считаете, что хорошо знаете всех своих учащихся. В классе слаженно работает актив, социально-психологический климат в коллективе благоприятный. Староста класса – Ваша «правая рука» – успешно справляется со своими обязанностями. В конце учебного года Ваш класс занимает первое место среди классов параллели благодаря успешной учебной деятельности и активному участию в жизни школы.

В начале учебного года Вам становится известно, что староста класса переводится в другую школу в связи со сменой места жительства. Необходимо назначить нового старосту. Вы останавливаете свой выбор на одном из активистов класса – хорошо успевающем по всем учебным предметам, деятельном и ответственном, обладающем хорошими организаторскими способностями и авторитетом среди других учащихся класса ребенке. С Вашей точки зрения, он – лучший кандидат на должность старосты класса.

Вы предложили ему стать старостой, но, к Вашему удивлению, он отказался, сославшись на то, что ему придется руководить детьми, с которыми он сейчас находится в дружеских и приятельских отношениях, а он не хочет терять друзей. Кроме того, объем общественной работы существенно возрастает, а ему еще нужно успевать на ежедневные тренировки. В общем, он очень благодарен Вам за доверие и признание, но просил более с подобными предложениями не обращаться. Вы посоветовали ему не торопиться с окончательным решением, а еще раз подумать над Вашим предложением.

Несмотря на отказ, Вы по-прежнему считаете: другой альтернативы нет.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Повторить предложение, максимально усилив его позитивные стороны, как на данный момент, так и на перспективу.

2. Сделать предложение, предварительно использовав помощь влиятельного лица, обращение которого ученик не сможет игнорировать (авторитетный учитель, друг, родители и др.).

3. Договориться с классом, что все обучающиеся проголосуют за назначение данного учащегося и тем самым убедят его в необходимости принятия обязанностей старосты.

4. Прибегнуть к уловке и назначить этого учащегося старостой класса временно (а там попробует, втянется).

5. Обсудить с учащимся несколько заведомо слабых (неприемлемых) кандидатур, чтобы он сам предпочел быть назначенным на эту должность.

Задание 5. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующую цель управления: добиться согласия учащегося принять Ваше предложение.

Задание 6. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 6. «Темные аллеи, или жертва обстоятельств»

Вы – учитель математики в средней школе. Вы заработали авторитет способного, творческого и ответственного педагога. Дети, подготовленные Вами, регулярно занимают призовые места на городских олимпиадах и конкурсах. Такой уровень достигается Вами непросто и обеспечивается благодаря тому, что Вы умеете предъявить своим учащимся высокие требования и заста-

вить их этим требованиям соответствовать. Всем приходится работать много и напряженно, не считаясь со временем. Вам известно, что дети жалуются на перегрузку, но снижать требования Вы не намерены. Во-первых, Вы и сами так работаете, а во-вторых, хорошие результаты по предмету даром не даются!

Школа находится почти в центре города, в его парковой зоне. Дорога к школе проходит через парк, который в вечернее время, как правило, является местом пустым и темным. И иногда там всякое случается. Вчера Ваша ученица после дополнительного занятия по математике вышла из школы позже обычного, и в парке к ней пристал какой-то нетрезвый мужчина. Ничего плохого, по счастью, не произошло, но девочка изрядно испугалась. Подобные случаи изредка случались и раньше, но никаких последствий, кроме эмоциональных потрясений, не имели. Однако в этот раз происшествие получило неожиданный поворот.

Уже утром следующего дня девочка поведала всем одноклассникам об этом ужасном случае. Вскоре Вам напрямую позвонил ее отец и потребовал нормализовать режим учебной работы, если Вы не можете обеспечить безопасность учащихся при возвращении домой в вечернее время. В противном случае он угрожал использовать свое служебное положение и личные связи в городской администрации, в которой, как Вам известно, он работает чиновником высокого ранга.

Сразу после уроков к Вам подошла группа из трех учащихся, с которыми Вы занимаетесь дополнительно, во главе с потерпевшей. Достаточно решительно они заявили, что с сегодняшнего дня они не станут задерживаться в школе до вечера, а будут уходить домой своевременно, так как имеют все основания опасаться за свое здоровье и жизнь. «Ведь это уже не первый случай!»

От мгновенной резкой реакции на данное заявление Вас удерживает тот факт, что эти учащиеся проявляют серьезные способности к математике и имеют все шансы победить на приближающейся олимпиаде.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и найти устраивающее решение.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми

негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Лично сопровождать учащихся по дороге через парк после дополнительных занятий.

2. Предложить родителям встречать своих детей у парка.

3. Предложить учащимся ждать друг друга в школе и вместе идти домой через парк.

4. Обещать в будущем исправить положение, но сегодня и впредь заниматься в установленном режиме, как всегда.

5. Ничего не делать, пусть занимаются, как и прежде. Кому не нравится, пусть не участвуют в олимпиаде, других подготовите.

6. Согласиться и прекратить сверхурочные занятия.

7. Обратиться в городскую администрацию и правоохранительные органы с заявлением о наведении в парке должного порядка.

Задание 5. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующую цель управления: добиться согласия учащихся продолжать подготовку к олимпиаде, не изменяя установленного расписания.

Задание 6. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 7. «Я – неспособный!»

В 6 «Б» классе появился новый учащийся Ваня, который, как оказалось, не успевает по русскому языку. Подросток умный и сообразительный, но с учителем русского языка в предыдущем классе отношения не сложились. Ваня стал пропускать уроки русского языка и небрежно относиться к заданиям по этому предмету.

Новая учительница через несколько уроков предложила Ване заниматься дополнительно после уроков. На это предложение учащийся ответил отказом:

– Не трудитесь зря. Не тратьте на меня свое время. Я все равно не буду успевать, мне это давно известно. Я неспособный.

– Откуда тебе известно?

– Все так говорят.

– И ты веришь в это?

– Верю...

– Придется тебе доказать обратное. Ты слышал выражение: кто хочет – тот добьется? И ты можешь добиться. Надо только много работать. Давай заниматься.

Они усердно занимались целую четверть. И вот Ваня получил первую четверку по русскому языку. Она была вполне заслуженной. Мальчик хорошо ответил на уроке и выполнил грамотно письменное задание.

На следующий день к учительнице пришла мама Вани.

– Скажите, пожалуйста, это правда, что мой сын получил первую четверку по русскому языку?

– Правда. Он стал лучше заниматься.

– Вы не представляете, что у нас было вчера дома. Прибегает Ваня из школы и с порога кричит: «Четверка! Четверка!» Я не сразу поняла, в чем дело. Спрашиваю: какая четверка? Он отвечает: «Учительница мне поставила четверку по русскому языку».

Успех окрылил подростка. С тех пор Ваня учится усерднее не только по русскому языку. Случаются, конечно, и промахи. Но по русскому языку он уже успевает и ходит на уроки с интересом.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и ответить на вопросы:

1. Что лежит в основе успеха Вани?

2. Назовите основной механизм изменения отношения Вани к учению.

3. Почему успех по русскому языку способствовал усилению интереса подростка к изучению других предметов?

4. Был ли обучающийся неспособным?

5. Как эта ситуация характеризует профессиональную компетентность прежнего учителя?

Задание 2. «Пророк»: оценить последствия ситуации, если бы учитель не стремилась стимулировать обучающегося к изучению своего предмета и мальчик остался бы со своим убеждением в неспособности к освоению русского языка.

Задание 3. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

2.3. Стратегические кейсы на уровне самоуправления

Кейс 1. «Опасная инициатива»

Вы – молодой специалист, работаете в должности учителя третий год. Заместитель директора по учебной работе предложила Вам в инициативном порядке организовать и провести некое масштабное мероприятие – конкурс профессионального мастерства для всех педагогов школы. Она заверила, что данное мероприятие отвечает интересам администрации школы, и обещала всяческую поддержку. Вы выступили с инициативой, Вас поддержали, назначили сроки, дали сообщение в городские средства массовой информации.

Вы энергично взялись за подготовку мероприятия, регулярно информировали заместителя о ходе работ и результатах, обращались к ней за помощью в решении тех вопросов, которые, по Вашему мнению, находились исключительно в сфере ее компетенции. Однако помощь, которую она Вам обещала, Вы либо получали с опозданием и не полностью, либо не получали вообще. Ваши встречи с заместителем директора проходили все с большим напряжением, все больше претензий и нареканий Вы слышали в свой адрес.

Ровно за три дня до начала мероприятия Вы осознаете, что сделать все необходимое в полном объеме и в срок не успеете, поскольку собственных сил и ресурсов у Вас изначально было недостаточно, а обещанной помощи Вы так и не получили. Вы добились встречи с заместителем директора и высказали предложение о переносе мероприятия на неделю-другую, попросив ее подключаться к делу лично и более активно. В ответ Вы выслушали в грубой форме требование лучше работать самому и не перекладывать свои проблемы на плечи руководства. Завершилась встреча жестким указанием: «Идите и работайте! О переносе мероприятия речи быть не может! Не справитесь, накажем! Мы Вас за язык не тянули!»

Взвесив все известные Вам факты и тревожные предупреждения о недобропорядочности заместителя директора, Вы осоз-

наете, что Вас специально подставили с этой «инициативой» и в случае провала мероприятия пострадает Ваша работа и репутация.

Сам директор находится сейчас в командировке и появится только в день, на который назначено открытие мероприятия. Надеяться Вам не на кого, рассчитывать можно только на себя.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и не дать себя скомпрометировать.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее трех управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Провести мероприятие на минимально достаточном уровне: в конце концов, что-то Вы сделали.

2. В городских средствах массовой информации дать красочную публикацию о предстоящем мероприятии, особенно подчеркнув роль заместителя директора по учебной работе в его инициации, организации и подготовке.

3. Принять покаянный вид, клясться в безусловной лояльности и личной преданности заместителю, молить его о помощи (не исключено, что может сработать).

4. Вновь встретиться с заместителем и объяснить ему, что поняли его неблагоприятный замысел, будете защищать себя всеми доступными средствами (через обращение в вышестоящие инстанции, суд, средства массовой информации, к общественности). Представим, Вам есть, что сказать, и, возможно, она не захочет «связываться».

5. Немедленно слечь в больницу с сердечным приступом, возложив свои обязанности и ответственность на заместителя директора.

Задание 5. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующую цель управления: добиться, чтобы заместитель оказал Вам необходимое содействие в организации и проведении конкурса.

Задание 6. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 2. «Час покаяния»

Вы только что устроились на должность учителя в школу, зарекомендовавшую себя как престижное, инновационное учреждение, ориентированное на рост и развитие. Вы занимаетесь любимым делом. Материально-техническая база организации образования позволяет профессионально расти и развиваться. Зарплата высокая, лучше не бывает!

В конце учебной недели директор приглашает Вас на производственное совещание: «Посмотрите, послушайте, намотайте на ус!»

На совещании Вы сталкиваетесь с удручающим Вас фактом: каждый педагог, отметив объем выполненной за учебную неделю работы, начинает каяться и признаваться в своих, даже малейших, отступлениях от установленных в школе порядков. Один рассказывает, что много разговаривал по телефону на личные темы, другой – что опоздал на работу и т. д. Сами на себя доносят, ничего не скрывают.

Затем слово берет начальник службы безопасности и зачитывает целый список больших и малых упущений, совершенных учителями в течение учебной недели. Отчет составляется по результатам анализа информации с камер видеонаблюдения. Если учитель донес на себя сам, то данный проступок либо прощается директором, либо оценивается им по минимальной шкале наказаний. Если провинность была скрыта, но разоблачена службой безопасности, то она оценивается по максимуму и человек лишается ежемесячной премии. Если что-то оказывается скрыто от глаз видеокamer, то члены педагогического коллектива охотно доносят друг на друга, за что получают одобрение директора.

Вас эта экзекуция сегодня не коснулась, но в конце производственного совещания директор предупредил, что через неделю настанет Ваш черед держать ответ в общем порядке.

На следующем совещании Вы были лишены ежемесячной премии, еще через неделю – так же. Особое неудовольствие на-

чальник службы охраны и руководитель организации выразили Вам за отсутствие готовности сотрудничать с администрацией и закладывать своих коллег. Такое поведение они оценили как нелояльность к организации образования, пренебрежение ее интересами и предупредили, что, хотя претензий по работе к Вам нет, они будут продолжать бить рублем, пока Вы не исправитесь.

По семейным обстоятельствам Вы нуждаетесь в деньгах, а других источников доходов у Вас нет, но и то, что происходит на новой работе, Вам совсем не нравится. Перед Вами в полный рост стоит вопрос «Что делать?»

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и не дать себя скомпрометировать.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватым необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Следовать правилам, принятым в организации образования и делать как все.

2. Работать безукоризненно и не давать ни малейшего повода для претензий и наказаний.

3. Объясниться с директором и убедить его оставить Вас в покое.

4. Сговориться с коллегами и выступить с коллективной акцией протеста. Ведь отнюдь не всем нравятся порядки, введенные в организации руководством, и данной экзекуции можно положить конец – всех не уволят!

5. Уволиться по собственному желанию и искать работу в другой организации образования.

Задание 5. «Коммуникация»: в ходе проигрывания данной ситуации в деловом общении реализовать следующие цели управления:

а) добиться, чтобы директор отказался от практики организации «совещаний покаяния»;

б) добиться, чтобы лично для Вас было сделано исключение из принятых правил.

Задание 6. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Кейс 3. «Прямая и явная угроза»

Вы – заместитель директора по учебной работе. У Вас есть все основания считать себя квалифицированным специалистом и компетентным руководителем: образовательный процесс в школе организован на высоком уровне, педагогический коллектив работает слаженно и активно. Официальным подтверждением тому является Почетная грамота министерства, украшающая стену Вашего кабинета.

Однако совсем недавно над Вашей головой стали сгущаться тучи.

В то время, когда Вы находились в служебной командировке, директор школы без согласования с Вами принял на вакантную должность нового учителя по русскому языку и литературе, не имеющего опыта работы и оконченного образования по данному профилю. Удар по Вашему самолюбию оказался вдвойне болезненным, так как буквально накануне командировки директор отказал Вам в утверждении на эту должность предложенной Вами кандидатуры.

Объяснение с директором завершилось новыми неприятностями: Вам достаточно резко указали, что право принимать и увольнять кадры входит исключительно в прерогативу высшего руководства, и рекомендовали не обсуждать решения директора школы, а ревностно исполнять их.

Заместитель директора по воспитательной работе, с которым у Вас сложились дружеские взаимоотношения, предупредила, что новый учитель получил назначение на должность в качестве своеобразной платы за услуги, оказанные лично директору неким влиятельным лицом, и с этим фактом придется считаться.

Очень скоро выяснилось, что новый учитель не только не справляется с работой, но и не слишком к этому стремится. Вам и некоторым другим учителям приходится брать на себя исполнение значительной части тех обязанностей, которые должен выполнять этот человек. Вместе с тем он позволяет себе игнориро-

вать Ваши требования и распоряжения и совершать проступки, за которые других сотрудников обычно наказывают. Свои упущения и недоработки он объясняет новизной и сложностью работы, необходимостью освоиться и войти в курс дела. Иногда он прямо обвиняет Вас в предвзятом отношении к себе, придирках по мелочам, а своих коллег – в несознательности и нерадивости (мол, с кем приходится работать). Ваши служебные и личные отношения (и без того натянутые) все более обостряются. Вы начинаете подозревать нового сотрудника в том, что он преднамеренно действует против Вас, пользуясь высоким покровительством.

Ваше очередное обращение к руководителю школы привело к тому, что Вам указали на неполное служебное соответствие: надо не бегать к начальству с жалобами на подчиненных, а уметь правильно работать с кадрами.

Некоторое время спустя этот учитель едва не сорвал выполнение важного и ответственного задания к педагогическому совету, и только Ваше активное и непосредственное включение в работу спасло положение.

Это окончательно переполнило чашу терпения и Вы обратились к руководителю с докладной запиской, в которой выразили обоснованные претензии к новому сотруднику, указали на его полное несоответствие занимаемой должности и невозможность совместной работы.

Ознакомившись с докладной, директор порвал ее у Вас на глазах и спросил, не желаете ли Вы написать другую бумагу – заявление об уходе.

Определитесь, что Вы ответите на такое заявление директора тут же в его кабинете. Какие меры найдете необходимым принять потом, чтобы избежать худшего для себя: потери самоуважения и отстранения от любимого дела.

Задание 1. «Эрудит»: разобраться в ситуации и не допустить потери самоуважения.

Задание 2. «Генератор»: предложить не менее пяти управленческих решений к данному кейсу.

Задание 3. «Внутренний голос»: сравнить между собой возможные решения и оценить их вероятные последствия, чтобы не оказаться в неожиданном положении, чреватом необратимыми негативными последствиями, а, напротив, использовать все возможности, заложенные в кейсе, и реализовать значимые позитивные цели, которые Вы имеете.

Надо добиваться своего, но делать это так, чтобы Ваши действия, направленные на избавление от нежелательного сотрудника, не выглядели как покушение на объект конфликта. Действуйте, как считаете нужным, лишь бы Ваши действия не воспринимались директором как сомнение в его компетентности, вмешательство во власть, критика и неудовольствие, протест и т. д.

Задание 4. «Пророк»: оценить последствия принятого Вами решения, выбрав любой из предложенных вариантов:

1. Гордо заявить «Не дождетесь!» и выйти, громко хлопнув дверью.

2. Спросить «На каком основании?» и твердо заявить, что в случае преследования Вы намерены защищать себя всеми законными способами.

3. Сдержатъ эмоции и сказать, что постараетесь наладить позитивное служебное взаимодействие с подчиненным.

4. Принести глубокие извинения руководителю и заверить его в том, что все поняли правильно и никогда впредь не доставите ему никаких хлопот своими непродуманными заявлениями.

Задание 5. «Рефлексия»: оценить качество решения кейса по трехбалльной шкале:

3 – полностью справился со всеми заданиями;

2 – справился, но испытывал затруднения в ходе выполнения заданий;

1 – частично справился с заданиями, испытывал значительные затруднения в ходе решения кейса.

Раздел 3

Функциональные и нормативные кейсы

3.1. Функциональные кейсы по управлению образовательной деятельностью обучающихся

Мини-кейсы

по освоению мотивационно-целевой функции управления

Мини-кейс 1

Учитель истории дал задание группе учащихся 6 класса найти портреты исторических деятелей для оформления классного стенда. Войдя в кабинет истории, учитель увидел на стенде портреты не исторических личностей, а известных писателей.

Учителю пришлось более подробно разъяснить учащимся их задачу, после чего они нашли нужные портреты и переделали классный стенд.

Вопросы:

1. В чем, по Вашему мнению, причина неправильного выполнения задания учащимися?
2. Требование какой управленческой функции было нарушено изначально: мотивационно-целевой или контрольно-регулятивной?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 2

На уроке литературы в 6 классе дети изучали сказки, в которых главными действующими лицами выступали неодушевленные предметы. Учитель, заметив интерес, с которым ученики знакомились с героями, дал задание принести на урок русского языка по две шишки любого хвойного дерева. Задание было дано кратко, без обоснования и произнесено в тот момент, когда прозвенел звонок на перемену.

Детям задание учителя показалось очень смешным и необычным. Но выполнили это задание только 10 человек из класса. Учителю не удалось реализовать поставленную задачу: предложить учащимся написать небольшую сказку-сочинение, где необычный сюжет разворачивался бы между двумя действующими лицами – обычными шишками.

Этот вид учебной работы был перенесен учителем на самостоятельное выполнение в домашних условиях.

Вопросы:

1. Какую ошибку допустил учитель при постановке задачи перед учащимися?
2. Почему цели необходимо обосновывать?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 3

Один из учащихся 10 класса на доске написал нецензурные слова. Учитель, войдя в класс, сразу заметил надпись и спросил, кто это сделал. Но никто из учащихся не сознался. Когда учитель попытался выяснить, кто именно виноват, учащиеся ответили все как один, что друг друга они не сдают: «Один за всех и все за одного!»

Ощущая свою беспомощность в данной ситуации, учитель в наказание поставил всем поведение «неудовлетворительно». Но это только усугубило ситуацию. На следующий ее урок дети вообще не пришли.

Вопросы:

1. Означает ли данная ситуация изначально негативное отношение учащихся к учителю?
2. Насколько правильную цель (выявить виновного во что бы то ни стало) поставил учитель перед собой и учащимися в данной ситуации?
3. Какие способы мотивации следует применить учителю для выхода из сложившейся ситуации?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 4

Подготовка учащихся по алгебре с 5 по 9 класс осуществлялась по одной программе, а с 10 по 11 класс необходимо вести обучение по программе другого автора. Новая программа гораздо сложнее прежней. Учащимся нужно усвоить большой объем ин-

формации за три-четыре урока, в то время как прежняя программа на это отводила две недели.

У ребят снизилась успеваемость и мотивация к изучению предмета. Им сложно перестроиться. К контрольным и самостоятельным учащиеся готовились слабо. А впереди еще ЕГЭ.

Вопросы:

1. Как учителю обосновать учащимся образовательную цель – осуществлять сознательную и системную подготовку по предмету?
2. Как учитель может мотивировать своих учеников на изучение данного предмета в новых условиях?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 5

Пятиклассник Никита плохо запоминал стихотворения и рассказы. У доски обычно произносил две-три первые фразы и умолкал или начинал говорить совсем не то. Очередная двойка очень расстраивала как учащегося, так и учителя. Определив, что Никита очень самолюбив, учитель решил сыграть на его самолюбии. После очередного вызова к доске поставил в дневник Никите тройку, сказав, что сегодня он намного лучше выучил, чем раньше, и можно было бы поставить четыре, если бы не погрешности в интонации.

На следующий день Никиту снова вызвали к доске. И, к большому удивлению, он отлично пересказал содержание рассказа, заданного на дом. В журнале и в дневнике появилась первая пятерка по литературе. Это была победа. Вскоре Никита стал успешно учиться по литературе.

Вопросы:

1. Какие управленческие способности проявил учитель в данной ситуации?
2. Как следует действовать педагогу в дальнейшем?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 6

Миша не усвоил тему по истории. Как он ни старался, ничего не мог вспомнить. Он стоял и сердился на себя, на свою соседку по парте, которая не могла ему подсказать, на учителя, который так много, по его мнению, всегда задает по истории. Вконец рассердившись, он не выдержал и накричал на учителя.

– Непонятно, зачем вообще нужна эта история? И что за беда, если кто-то не будет знать, в каком веке правил Туганхамон,

на чьем имени язык сломать можно. Вот химия или физика – другое дело, на них не жаль ни сил, ни времени.

Учитель посадил подростка за парту и пообещал поговорить с ним после уроков.

– Зачем высказался-то? – укорял его на перемене друг Андрей. – Теперь влетит от учителя. Может, и родителей еще вызовут.

– Но если я в самом деле не люблю историю! – горячился Миша.

– Он не любит... – насмешливо передразнил Андрей. – А ты думаешь, я очень люблю? Науки не мороженое, что их любить. Их не любить, а изучать надо, понял? Пойди и извинись перед учителем.

– Но я действительно не люблю историю.

– А я тебя ругаю не за это, а за твою глупость. Мало ли кто чего не любит. Не забывай, скоро родительское собрание.

Вопросы:

1. Проанализируйте диалог учащихся.
2. Можно ли сказать, что Миша в данной ситуации проявил субъектную позицию в обучении?
3. Каким, на Ваш взгляд, будет продолжение этой ситуации?
4. Какие действия необходимо предпринять в этой ситуации учителю?
5. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 7

Пятиклассник Марк поссорился с одноклассником. Он выбежал из класса в коридор и от злости и обиды вдруг написал на стене ругательное слово. Анна Алексеевна, учитель математики, увидевшая это, подошла и сказала, что подростку придется вымыть стену. Марк стал ожесточенно тереть сделанную ручкой надпись. Скоро надпись исчезла, но осталась светлая полоса, отчетливо выделившаяся на стене. Тогда он решил промыть всю стену коридора. За этим занятием его застала классная руководительница, которая спросила: «Решил помочь вымыть стену?» Марк утвердительно махнул головой. Обманывать он привык, репутация врунишки шла за ним с 3 класса. Учительница уже знала истинную причину усердия Марка, но промолчала. А вот на собрании класса громко заявила:

– Мы должны поблагодарить Марка за помощь школе, которую он добровольно оказал вчера.

Марк видел удивленные взгляды одноклассников. Но по выражению лица учительницы понял, что она знает больше, чем он предполагал.

Сам не зная почему, Марк вдруг встал с места.

– Я совсем не хотел помочь... – и рассказал, как все случилось на самом деле.

– Я всегда знала, что ты честный человек, – заметила учительница. – А с этой минуты буду верить тебе еще больше. И все ребята будут тебя уважать, если будешь поступать так же честно, как и сегодня.

Возвращаясь домой, Марк думал: что бы еще такое сделать, чтобы потом честно в этом признаться.

Вопросы:

1. Какая функция педагогического управления была реализована учителем в приведенной ситуации?

2. Считаете ли Вы, что наказание за проступок и осуждение коллектива могло вызвать у подростка обратную реакцию?

3. Назовите методы психолого-педагогического воздействия на обучающихся.

4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 8

Начался урок химии. Учитель объявляет цель урока и последовательно раскрывает задачи урока. Решение одной из задач заключается в выполнении интересной лабораторной работы. Но для того чтобы ее провести, необходимо повторить ранее изученную тему и выполнить небольшую проверочную работу.

Вдруг один из учащихся вскакивает с места и очень эмоционально заявляет, что это долго и нудно!

– Хочу сразу лабораторную. Зачем нам повторять все эти темы? Мы их и так знаем!

– Так надо, – спокойно ответил учитель. – Садись на место и повторяй!

Вопросы:

1. Что в этой ситуации необходимо было предпринять учителю?

2. Зачем необходимо обосновывать цели?

3. В данной ситуации трудности у учителя возникли на этапе целеполагания, планирования или организации?

4. Как мотивировать учащихся на выполнение трудоемкой, «неинтересной», но очень важной работы?

5. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейсы
по освоению планово-прогностической функции управления

Мини-кейс 1

Классный руководитель 8 класса запланировал посещение выставки известного художника. Но за текущую неделю он получил множество нареканий от учителей, преподающих в данном классе, по поводу отсутствия дисциплины на уроках. В связи с этим учитель в наказание детям отменил посещение картинной галереи.

Учащиеся не смогут увидеть произведения известного художника, так как выставка заканчивает свою работу в данном городе и переезжает в другой город.

Вопросы:

1. Можно ли отметить в данной ситуации нарушение требований планово-прогностической функции?
2. Какими могут оказаться последствия принятого учителем решения?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 2

На одном из уроков истории учитель сообщил учащимся, что во время зимних каникул планирует повести их на экскурсию в исторический музей.

Но, когда наступило время экскурсии, музей вынужденно закрылся на ремонт. Чтобы не расстраивать ребят и не откладывать внеурочное мероприятие, учитель предложил школьникам сходить в кинотеатр на исторический фильм. А экскурсия в музей успешно состоялась через две недели.

Вопросы:

1. На решение какой задачи были направлены действия учителя в приведенной ситуации?
2. Какое требование к планированию внеурочной деятельности учащихся было соблюдено учителем?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 3

В школу пришло письмо из министерства о проведении в 9 классах внеплановой контрольной работы по алгебре.

Перед учителем поставлена цель подготовить детей к контрольной работе. Он находит задания, которые министерство

предлагало в прошлом году, и осуществляет подготовку по данным темам. Когда был получен текст контрольной работы, выяснилось, что в нее включены задания из тех учебных тем, которые учитель прошел с учащимися поверхностно, больше времени уделяя подготовке к контрольной работе.

В итоге учащиеся плохо справились с выполнением министерской контрольной работы. Директор потребовал от учителя объяснительную.

Вопросы:

1. Есть ли в данном случае вина учителя?
2. В чем Вы видите ошибку планирования и прогнозирования образовательной деятельности учащихся?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 4

На прошлом уроке учитель дал дополнительное задание учащемуся подготовить сообщение по одному из вопросов, которые будут обсуждаться на следующем уроке. Но на уроке не хватило времени, чтобы школьник выступил с докладом, который он тщательно подготовил.

Учащийся резко высказал свое недовольство, ссылаясь на то, что он долго готовился к уроку, а в итоге его не спросили. Учитель предложил поставить отличную оценку за неп прочитанный реферат, на что учащийся ответил, что больше готовиться к уроку не будет.

Вопросы:

1. Как нужно было поступить учителю, чтобы избежать конфликта с учащимся?
2. Можно ли в данной ситуации отметить проблемы учителя с планированием урока?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 5

Вы – молодой специалист, недавно пришли работать в школу. Вас сразу же назначают классным руководителем самого проблемного класса, от руководства которым отказываются даже опытные учителя. К тому же у учащихся явные проблемы с Вашим учебным предметом.

Отказаться от предложенной работы Вы не можете, так как это спровоцирует конфликт с директором.

Вопросы:

1. Какими будут Ваши первые действия?
2. Каким образом можно спланировать работу с учащимися такого класса?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 6

В преддверии Нового года учащиеся 10 класса готовят праздничное мероприятие для учителей и младших школьников. В связи с этим появляется необходимость каждодневных репетиций. Заместитель директора дает учащимся, задействованным в празднике, официальное освобождение от уроков. Так, трое учащихся пропускают уже третий урок химии. А скоро конец четверти.

Вопросы:

1. Как в этой ситуации действовать учителю химии?
2. Возможно ли решить возникшую проблему посредством планирования учебной деятельности обучающихся?
3. К каким последствиям может привести решение учителя не отпускать больше учащихся с уроков химии?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 7

Следующая тема по Вашему предмету сложна для учащихся, к тому же очень абстрактно представлена в учебнике. Вам – молодому учителю – эта тема тоже не нравится. У Вас создается предчувствие, что учащиеся плохо воспримут новый материал и будут задавать много уточняющих вопросов.

Вопросы:

1. Как Вы спланируете это учебное занятие?
2. Какие требования предъявляются к составлению поурочного плана?
3. Какие способы организации познавательной деятельности обучающихся Вам известны?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейсы
по освоению организационно-исполнительской
функции управления

Мини-кейс 1

Учитель запланировал внеклассное мероприятие, посвященное Дню защитника Отечества, в 5 классе на седьмом уроке. Но в связи с тем что мероприятие потребовало подготовить большое количество инвентаря, началось оно намного позже намеченного.

Учащиеся очень активно участвовали в конкурсах, организованных учителем. Предлагали свои игры. Поэтому учителю не удалось также завершить внеклассное мероприятие в срок.

В это время на улице потемнело. Многие учащиеся боятся идти сами домой. Учителю поступают звонки от родителей, обеспокоенных длительным отсутствием детей.

Вопросы:

1. В чем заключается ошибка учителя?
2. Каким образом можно было избежать создавшейся ситуации?
3. Предложите пути решения создавшейся ситуации.
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 2

В учебном расписании 7 «А» класса в понедельник первым уроком значится физическая культура, вторым – геометрия. Учитель математики обратился к заместителю директора по учебной работе с просьбой о внесении изменений в расписание, чтобы избежать проблем с организацией образовательной деятельности учащихся по предмету. На что заместитель ответила, что она уже договорилась с учителем физической культуры и тот будет отпускать учащихся с урока пораньше, чтобы они могли переодеться и подготовиться к уроку геометрии.

Вопросы:

1. Будет ли решена проблема, спрогнозированная учителем математики, способом, предложенным заместителем директора?
2. Правомерны ли действия учителя физической культуры в данной ситуации?
3. Какие требования предъявляются к организации образовательной деятельности обучающихся?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 3

Во время урока биологии учащийся 8 класса постоянно отвлекался и при этом отвлекал своего соседа по парте.

Учительница заметила это и попросила ученика повторить все то, что она сейчас говорила, но учащийся не растерялся и в более интересной и доступной форме изложил материал по теме урока.

В классе раздались возгласы восхищения. Но учительница поставила подростку за урок тройку в дневник и сказала, что в следующий раз поставит оценку в журнал.

Вопросы:

1. Почему учащийся отвлекался на уроке?
2. Какие способы организации образовательной деятельности учащихся могла бы применить учительница, чтобы не допустить подобной ситуации?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 4

Учитель географии с учащимися 9 класса отправился в туристический поход в лес на выходные с ночевкой. Этому похода дети ждали и готовились к нему целую четверть.

Разбив палаточный лагерь в лесу, участники похода поняли, что спальных мешков на всех не хватает. Поэтому юным туристам пришлось вернуться вечером того же дня, а не через два дня, как планировалось.

Вопросы:

1. При подготовке к походу не учли численности учеников и не рассчитали необходимого количества снаряжения. Почему так произошло?
2. Каковы основные требования к организационной функции педагогического управления?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 5

Учитель физики объявил классу, что сегодня на уроке они будут изучать очень интересную жизненную тему. Преподаватель обосновал актуальность изучения темы, но потом увлекся рассказом о случае из своей жизни, связанном с данным вопросом. Дети с интересом слушали учителя. А новый материал на уроке так и не был освоен учащимися.

Вопросы:

1. Была ли достигнута цель урока, так правильно и четко поставленная учителем?
2. Почему принцип «четко определенная и обоснованная цель определяет оптимальное достижение результата» не сработал в данной ситуации?
3. Какие правила организации образовательной деятельности учащихся были нарушены учителем?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 6

Для выполнения учебного задания на оценку учитель разделил класс на три подгруппы соответственно ряду парт, за которыми были рассажены учащиеся. При этом в первую подгруппу попали преимущественно слабые ученики, а во вторую и третью – более успевающие.

Учащиеся первой подгруппы даже не успели до конца выполнить предложенное задание. Но отвечать они должны были все равно первыми, так как их подгруппа имела первый номер. В результате учащиеся первой подгруппы получили более низкие отметки, чем их одноклассники, набрав намного меньше баллов, чем вторая и третья подгруппы. Учащиеся расстроились. Кто-то из школьников выкрикнул: «Так не честно!»

Вопросы:

1. Какие ошибки организации образовательной деятельности учащихся были допущены учителем?
2. Какие последствия данная ситуация может вызвать во взаимодействии одноклассников?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 7

В связи с неожиданной болезнью учителя физкультуры, Вам, учителю истории, предложили провести урок по своему предмету в 8 классе. Учитывая сложившиеся обстоятельства, Вы к уроку не готовы. У детей нет учебников, и эта замена для них также оказалась неожиданной. В качестве домашнего задания на предыдущем уроке истории учащимся было задано подготовиться к контрольной работе. Войдя в класс, Вы увидели частично испуганных, частично возмущенных учащихся.

Вопросы:

1. Какие действия Вам необходимо предпринять в первую очередь?
2. Какие формы организации учебной деятельности Вы используете на этом уроке?
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 8

В ходе подготовки к общешкольному мероприятию, посвященному празднованию Дня защитника Отечества, один из учеников 9 класса выступил с инициативой организовать встречу с действующим военнослужащим. Ответственным за организацию данной встречи учащийся просил назначить именно его, обосновывая это тем, что друг его отца – военнослужащий, который не сможет отказать мальчику.

Предложение принято. Однако учитель, на которого возложена ответственность по организации общешкольного воспитательного мероприятия, не хотел рисковать и решил пригласить еще одного военнослужащего. При этом учитель самостоятельно договорился о встрече с другим военным.

Учащийся с поручением справился. В результате оба военнослужащих приняли активное участие в воспитательном мероприятии, рассказали много интересного ребятам и ответили на все интересующие их вопросы.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы, что дополнительные меры, принятые учителем, были в данной ситуации необходимы?
2. Какие виды управленческих решений выделяют по такому критерию, как степень уверенности.
3. Перечислите требования к организации воспитательных мероприятий.
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейсы

по освоению контрольно-регулятивной функции управления

Мини-кейс 1

Дарья – очень застенчивая девочка. Зная такую особенность ее характера, учитель предупреждает:

– Скоро спрошу. Приготовься. Вот текст, с которым ты справишься самостоятельно.

Он дает девочке карточку с текстом, который та должна прочитать. У ученицы есть время побороть смущение, собраться с мыслями. Многим учитель уже выставил отметки по данной теме, а у Дарьи отметки пока нет. Учеба дается ей нелегко.

Вопросы:

1. В чем педагогическая ценность такой организации проверки знаний?
2. Какие установки дает педагог учащимся?
3. Назовите требования к осуществлению педагогического контроля.
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 2

Учащийся 7 класса систематически не выполняет домашние задания по физике, причем даже не пытается переписать задания у одноклассников на перемене. Учитель регулярно ставит ему двойки в дневник и в классный журнал.

В очередной раз увидев пустую тетрадь подростка, учитель сказал: «Алексей, у тебя сплошные двойки. И сегодня в классном журнале появится еще одна. Так будет до тех пор, пока ты не выполнишь домашнее задание». На что ученик ответил: «Ну и ставьте!»

Вопросы:

1. В чем может быть скрыта причина принципиального невыполнения учащимся домашних заданий?
2. Скоро ли учитель добьется педагогического результата?
3. В чем выражается ошибка организации педагогического контроля?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 3

При проведении контрольной работы учитель всегда собирал телефоны у всех учащихся в большую картонную коробку, специально предназначенную для этих целей. В середине урока учитель вдруг обнаружил, что один из учащихся не сдал телефон и активно списывает с его помощью.

Учитель возмущился, обратил внимание всего класса на ученика, который нарушил правило. Чтение нравоучений и при-

зывание к совести школьника заняло около 7 минут контрольного урока.

Вопросы:

1. В чем ошибка учителя? Как он должен был поступить?
2. Назовите современные требования к реализации педагогического контроля.
3. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 4

Учитель биологии задал учащимся соорудить дома кормушку для птиц, ежедневно кормить их и записывать в тетрадь, какие птицы и в каком количестве прилетают к кормушке.

Через месяц, когда учитель попросил принести письменные данные наблюдений, выяснилось, что в полном объеме задание выполнили лишь 10 учеников из класса. Остальные либо не смогли сделать кормушку, либо спустя неделю перестали вносить записи в тетрадь.

Вопросы:

1. Почему учителю не удалось организовать исследовательскую деятельность учащихся во внеурочное время?
2. Каким образом учитель мог мотивировать учащихся к выполнению задания?
3. Допустил ли учитель ошибки при организации педагогического контроля?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 5

Учитель сообщил ученикам о том, что им предстоит написать министерскую контрольную работу по истории. Для этого ученикам за короткий срок (одна неделя) необходимо повторить целый раздел учебника. Для подготовки к контрольной работе учитель предложил учащимся составить краткие схемы и хронологические таблицы по каждой теме. Выполнение этого задания будет оцениваться дополнительно. Но на самой контрольной работе использовать данные материалы не разрешается.

В результате почти все учащиеся написали министерскую контрольную работу на положительные оценки.

Вопросы:

1. Как удалось достичь таких результатов?
2. Какие управленческие функции были реализованы в данной ситуации учителем?

3. Обоснуйте связь между управленческими функциями.
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 6

Учащимся 7 класса в качестве итогового за четверть домашнего задания по литературе необходимо написать сочинение. Однако тему сочинения учащиеся должны выбрать сами. При этом учитель подразумевал, что школьники в качестве материала для сочинения будут использовать изученные в данной четверти литературные произведения. Но большинство учащихся написали сочинения на общие темы (добро и зло, дружба, любовь) безотносительно к литературному творчеству классиков.

Вопросы:

1. Какую цель ставил учитель при организации педагогического контроля?
2. Какие ошибки были допущены учителем в данной ситуации?
3. Назовите требования к организации педагогического контроля.
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 7

В классе учится дочь заместителя директора по учебной части. С некоторых пор у учащихся этого класса возникло сомнение в объективности оценивания успехов девочки. Школьники перешептываются по поводу каждой ее отличной оценки, говорят об особом к ней отношении со стороны учителей. Зато каждую ее неудачу громко обсуждают и злорадствуют по этому поводу: «Так ей и надо!»

На уроке географии, когда девочку вызвали к доске, учащийся подставил ей подножку. Девочка споткнулась, но смогла удержаться на ногах. Дети стали громко смеяться. Девочка в слезах выбежала из класса.

Вопросы:

1. Есть ли в данной ситуации вина девочки?
2. Нужно ли учителю географии поставить в известность о случившемся других учителей, преподающих в данном классе?
3. В чем выражается объективность контроля?
4. Какую функцию несут критерии контроля? Нужно ли говорить о критериях оценивания с учащимися?
5. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

Мини-кейс 8

Учащийся 7 класса Никита всегда плохо выполнял все письменные проверочные работы по Вашему предмету. Хотя на уроках был активен, отвечал у доски и исправно выполнял все домашние задания.

Совершенно неожиданно для Вас контрольную работу за четверть подросток написал идеально. Списать он не мог: Вы внимательно наблюдали за ходом выполнения контрольных заданий. Да и за партой Никита сидел один.

Вопросы:

1. Назовите возможные причины такого прогресса учащегося.
2. Будете ли Вы выяснять подробно, как ему удалось написать работу так хорошо?
3. Какими будут Ваши последующие действия?
4. Оцените качество решения кейса по пятибалльной шкале.

3.2. Нормативные кейс-задачи

В данном параграфе представлены 17 нормативных кейс-задач по управлению. К каждой задаче предложены от трех до шести альтернативных вариантов решений. От обучающихся требуется не только определить единственно верный вариант решения задачи, но также обосновать свою точку зрения, опираясь на теоретические знания, полученные при изучении дисциплины «Основы управления педагогическими системами».

Решение кейс-задач может осуществляться как вид самостоятельной работы студентов и предполагает обычно индивидуальную форму предъявления обучающемуся.

Кейс-задача 1. «Управление организацией»

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

Варианты решения:

1. Прежде всего оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.
2. В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные

усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

3. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Кейс-задача 2. «Навыки управляющего»

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

Варианты решения:

1. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

2. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

3. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Кейс-задача 3. «Стиль управления»

В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?

Варианты решения:

1. Благодаря тому что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

2. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

3. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест и они станут избегать руководства, советоваться со стар-

шими по возрасту коллегами, общение с которыми удобнее, чем с начальством.

Кейс-задача 4. «Навыки управляющего»

Укажите, руководитель какого звена должен обладать такими умениями и навыками, как: умение сплачивать подчиненных; умение планировать; технологические навыки; умение идти на компромисс; умение предвидеть; умение творчески рассуждать, мыслить.

Варианты решения:

1. Руководитель низшего звена.
2. Руководитель среднего звена.
3. Руководитель высшего звена.

Кейс-задача 5. «Навыки управляющего»

Укажите, руководитель какого звена должен обладать такими умениями и навыками, как: технологические навыки; умение сплачивать подчиненных; умение проявлять инициативу; умение идти на компромисс; умение планировать; умение воспитывать подчиненных.

Варианты решения:

1. Руководитель низшего звена.
2. Руководитель среднего звена.
3. Руководитель высшего звена.

Кейс-задача 6. «Навыки управляющего»

Укажите, руководитель какого звена должен обладать такими умениями и навыками, как: умение предвидеть; умение сплачивать подчиненных; умение идти на компромисс; умение привлекать к себе людей; умение планировать; умение быстро принимать трезвые решения.

Варианты решения:

1. Руководитель низшего звена.
2. Руководитель среднего звена.
3. Руководитель высшего звена.

Кейс-задача 7. «Управленческие действия»

Как должен действовать управляющий, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели?

Варианты решения:

1. Нужно обратиться с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания.
2. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать в интересах своей организации, и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
3. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что она считает нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Кейс-задача 8. «Управленческие действия»

Управляющий собрал ответственных за производственный сектор лиц для обсуждения вопроса о том, какие станки закупить – компании «К» или компании «С». Мнения разделились, и каждое из них обоснованно. Какую из предложенных ниже позиций Вы как управляющий займете?

Варианты решения:

1. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют рядовые сотрудники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними.
2. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных.
3. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться к нему с просьбой принять какое-либо решение.

Кейс-задача 9. «Трудолюбие»

Попробуйте выбрать из приведенных ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе.

Варианты решения:

1. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.
2. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же деятельность не надоедала.

3. В случае, когда требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

4. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и таким образом добиться ее выполнения без срывов.

5. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование на лучший результат.

6. Точно указать на недостатки и положительные аспекты выполняемой работы.

Кейс-задача 10. «Отношение к труду»

В каком из приведенных ниже случаев проявляется сознательность людей по отношению к труду?

Варианты решения:

1. В сложных условиях жизни любой будет трудиться с энтузиазмом. Однако, как только появляются свободное время и жизненный комфорт, возникает тяга не к работе, а к развлечениям.

2. Когда человек достигает определенного уровня жизни, у него появляется свободное время, для него работа становится не только источником дохода, но и средством удовлетворения духовных и интеллектуальных запросов.

3. Когда в жизни появляется достаток и она протекает с комфортом, человек ищет развлечений, удовольствий. В этом случае он теряет всякий интерес к работе и тем более стремится избежать трудностей.

Кейс-задача 11. «Чувство принадлежности к организации»

Какой из приведенных ниже примеров является наиболее приемлемым для закрепления у сотрудников чувства принадлежности к организации, для стимулирования трудолюбия?

Варианты решения:

1. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.

2. Необходимо, насколько это возможно, не заставлять подчиненных выполнять непосильную работу, избегать неоправданных дисциплинарных взысканий. Надо проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.

3. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

Кейс-задача 12. «Удовлетворенность работой»

Как управляющий должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?

Варианты решения:

1. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее предоставить ее взамен прежней.

2. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе, работу, приносящую удовлетворение. Однако в условиях организации предоставить такого рода деятельность для всех ее сотрудников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить подчиненному, что в организации есть много работников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

3. Нужно разъяснить подчиненному, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Кейс-задача 13. «Определение целей и задач деятельности»

Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении подчиненным целей их деятельности.

Варианты решения:

1. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.

2. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.

3. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.

4. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь результата, сколько ни старайся.

5. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.

6. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

Кейс-задача 14. «Слаженность группы»

Какие из приведенных ниже мер, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными для культивирования атмосферы взаимовыручки, взаимодействия подчиненных?

Варианты решения:

1. В любой организации следует создавать атмосферу соперничества (соревнования) между рабочими группами.

2. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными. Осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым сотрудником и чтобы при этом каждый работал в рамках своей компетенции и никто не мешал друг другу.

3. Провести неофициальные мероприятия, например дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

Кейс-задача 15. «Сработанность группы»

Почему в малой группе легче добиться единства действий, чем в большой? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

Варианты решения:

1. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

2. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

3. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленная, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на их уговоры.

Кейс-задача 16. «Соревнование»

Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

Варианты решения:

1. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другим верх, его следует вовлекать в соревнование.

2. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.

3. В соревновании только часть работников напрягает свои силы, вкладывает душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

Кейс-задача 17. «Сложное решение»

При приближении к Солнечной системе командир космического корабля получил сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на планете произошли необратимые изменения: привычной для людей формы цивилизации больше не существует. Разумная жизнь теперь развивается в другой форме – энергетической.

Команде корабля предлагается перейти в энергетическую форму или создать резервацию с привычными формами животного и растительного мира. Командир должен проинформировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении. Какое решение Вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

Варианты решения:

1. Принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом.

2. Поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех.

3. Собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение.

4. Вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех.

5. Собрать команду, сообщить о радиограмме и выработать совместное решение.

6. Собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

Раздел 4

Диагностический инструментарий

4.1. Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя» (по С.В. Соловьеву)

Инструкция

Выберите в каждой управленческой ситуации наиболее предпочтительный для Вас вариант поведения и запишите номер ситуации и букву выбранного варианта.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от непосредственного и вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения сотрудники должны сами.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего нужно лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Необходимо выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не известен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, серьезно поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и накажу.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претендента с какими качествами Вы выберете?

А. Стремится прежде всего наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником. Кого Вы выберете?

А. Быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник является для него авторитетом.

В. Обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого сотрудника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, вынести решение о наказании работника. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и увидев их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего собрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе. Опирайтесь на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поступите в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что Вы предпримете в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете Вы.

– А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15. Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру, составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

В. Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Г. Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ситуация 17. Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас – нет.

Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением сократить эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли» и пожаловались начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы види-

те трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я – новый начальник цеха. Вскользь замечу, что их беседа затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Ключ к методике

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Обработка результатов

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С – ориентация на самого себя;

О – ориентация на официальную субординацию, соблюдение инструкций.

4.2. Методика «Педагогические ситуации» (по Р.С. Немову)

Эта методика позволяет судить о педагогических способностях человека на основе того, какое решение он находит для описанных в ней педагогических ситуаций. Перед началом исследования испытуемый получает инструкцию следующего содержания:

Инструкция

Перед Вами – ряд затруднительных педагогических ситуаций. Познакомившись с содержанием каждой из них, необходимо выбрать из числа предложенных вариантов реагирования на данную ситуацию такой, который с педагогической точки зрения наиболее правильный, по Вашему мнению. Если ни один из предложенных вариантов ответов Вас не устраивает, то можно указать свой, оригинальный.

Ситуация 1. Вы приступили к проведению урока, все учащиеся успокоились, настала тишина, и вдруг в классе кто-то громко засмеялся. Когда Вы, не успев ничего сказать, вопросительно и удивленно посмотрели на учащегося, который засмеялся, он, глядя Вам прямо в глаза, заявил: «Мне всегда смешно глядеть на Вас и хочется смеяться, когда Вы начинаете вести занятия». Как Вы отреагируете на это? Выберите и отметьте подходящий вариант словесной реакции из числа предложенных ниже.

1. «Вот тебе и на!»
2. «А что тебе смешно?»
3. «Ну и ради бога!»
4. «Ты что дурачок?»
5. «Люблю веселых людей».

6. «Я рад(а), что способствую твоему веселому настроению».

7. _____

Ситуация 2. В самом начале занятия или уже после того, как Вы провели несколько занятий, учащийся заявляет Вам: «Я не думаю, что Вы как педагог сможете нас чему-то научить». Ваша реакция:

1. «Твое дело – учиться, а не учить учителя».

2. «Таких, как ты, я, конечно, ничему не смогу научить».

3. «Может быть, тебе лучше перейти в другой класс или учиться у другого учителя?»

4. «Тебе просто не хочется учиться».

5. «Мне интересно знать, почему ты так думаешь».

6. «Давай поговорим об этом подробнее. В моем поведении, наверное, есть что-то такое, что наводит тебя на подобную мысль».

7. _____

Ситуация 3. Учитель дает учащемуся задание, а тот не хочет его выполнять и при этом заявляет: «Я не хочу это делать!» Какой должна быть реакция учителя?

1. «Не хочешь – заставим!»

2. «Для чего же ты тогда пришел учиться?»

3. «Тем хуже для тебя, оставайся неучем. Твое поведение похоже на поведение человека, который назло своему лицу хотел бы отрезать себе нос».

4. «Ты отдаешь себе отчет в том, чем это может для тебя окончиться?»

5. «Не мог бы ты объяснить, почему?»

6. «Давай сядем и обсудим – может быть, ты и прав».

7. _____

Ситуация 4. Учащийся разочарован своими учебными успехами, сомневается в своих способностях и в том, что ему когда-либо удастся как следует понять и усвоить материал, и говорит учителю: «Как Вы думаете, удастся ли мне когда-нибудь учиться на “отлично” и не отставать от остальных ребят в классе?» Что должен на это ему ответить учитель?

1. «Если честно сказать – сомневаюсь».

2. «О, да, конечно, в этом ты можешь не сомневаться».

3. «У тебя прекрасные способности, и я связываю с тобой большие надежды».

4. «Почему ты сомневаешься в себе?»
5. «Давай поговорим и выясним проблему».
6. «Многое зависит от того, как мы с тобой будем работать».
7. _____

Ситуация 5. Ученик говорит учителю: «На два ближайших урока, которые Вы проводите, я не пойду, так как в это время хочу сходить на концерт молодежного ансамбля (варианты: погулять с друзьями, побывать на спортивных соревнованиях в качестве зрителя, просто отдохнуть от школы)». Как нужно ответить ему?

1. «Попробуй только!»
2. «В следующий раз тебе придется прийти в школу с родителями».
3. «Это твое дело, тебе же сдавать экзамен (зачет). Придется все равно отчитываться за пропущенные занятия, я потом тебя обязательно спрошу».
4. «Ты, мне кажется, очень несерьезно относишься к занятиям».
5. «Может быть, тебе вообще лучше оставить школу?»
6. «А что ты собираешься делать дальше?»
7. «Мне интересно знать, почему посещение концерта (прогулка с друзьями, посещение соревнования) для тебя интереснее, чем занятия в школе?»
8. «Я тебя понимаю: отдыхать, ходить на концерты, бывать на соревнованиях, общаться с друзьями действительно интереснее, чем учиться в школе. Но я тем не менее хотел(а) бы знать, почему это так именно для тебя?»
9. _____

Ситуация 6. Ученик, увидев учителя, когда тот вошел в класс, говорит ему: «Вы выглядите очень усталым и утомленным». Как на это должен отреагировать учитель?

1. «Я думаю, что с твоей стороны не очень прилично делать мне такие замечания».
2. «Да, я плохо себя чувствую».
3. «Не волнуйся обо мне, лучше на себя посмотри».
4. «Я сегодня плохо спал, у меня много работы».
5. «Не беспокойся, это не мешает нашим занятиям».
6. «Ты очень внимательный, спасибо за заботу!»
7. _____

Ситуация 7. «Я чувствую, что занятия, которые Вы ведете, не помогают мне», – говорит ученик учителю и добавляет: «Я вообще думаю бросить занятия». Как на это должен отреагировать учитель?

1. «Перестань говорить глупости!»
2. «Ничего себе, додумался!»
3. «Может быть, тебе найти другого учителя?»
4. «Я хотел бы подробнее знать, почему у тебя возникло такое желание?»
5. «А что если нам поработать вместе над решением твоей проблемы?»
6. «Может быть, твою проблему можно решить как-то иначе?»
7. _____

Ситуация 8. Учащийся говорит учителю, демонстрируя излишнюю самоуверенность: «Нет ничего такого, что я не сумел бы сделать, если бы захотел. В том числе мне ничего не стоит усвоить и преподаваемый Вами предмет». Какой должна быть на это реплика учителя?

1. «Ты слишком хорошо думаешь о себе».
2. «С твоими-то способностями? Сомневаюсь!»
3. «Ты, наверное, чувствуешь себя достаточно уверенно, если заявляешь так?»
4. «Не сомневаюсь в этом, так как знаю, что если ты захочешь, то у тебя все получится».
5. «Это, наверное, потребует от тебя большого напряжения».
6. «Излишняя самоуверенность вредит делу».
7. _____

Ситуация 9. В ответ на соответствующее замечание учителя учащийся говорит: «Чтобы усвоить учебный предмет, мне не нужно много работать. Меня считают достаточно способным человеком». Что должен ответить ему на это учитель?

1. «Это мнение, которому ты вряд ли соответствуешь».
2. «Те трудности, которые ты до сих пор испытывал, и твои знания отнюдь не свидетельствуют об этом».
3. «Многие люди считают себя достаточно способными, но далеко не все на деле таковыми являются».
4. «Я рад(а), что ты такого высокого мнения о себе».
5. «Это тем более должно заставить тебя прилагать больше усилий в учении».

6. «Это звучит так, как будто ты сам не очень веришь в свои способности».

7. _____

Ситуация 10. Учащийся говорит учителю: «Я снова забыл принести тетрадь (выполнить домашнее задание и т. п.)». Как следует на это отреагировать учителю?

1. «Ну вот, опять!»

2. «Не кажется ли тебе это проявлением безответственности?»

3. «Думаю, что тебе пора начать относиться к делу серьезнее».

4. «Я хотел(а) бы знать, почему?»

5. «У тебя, вероятно, не было для этого возможности?»

6. «Как ты думаешь, почему я каждый раз напоминаю об этом?»

7. _____

Ситуация 11. Учащийся в разговоре с учителем говорит ему: «Я хотел бы, чтобы Вы относились ко мне лучше, чем к другим учащимся». Как должен ответить учитель на такую просьбу ученика?

1. «Почему это я должен относиться к тебе лучше, чем ко всем остальным?»

2. «Я вовсе не собираюсь играть в любимчиков и фаворитов!»

3. «Мне не нравятся люди, которые заявляют так, как ты».

4. «Я хотел(а) бы знать, почему я должен(на) особо выделять тебя среди остальных учеников?»

5. «Если бы я тебе сказал(а), что люблю тебя больше, чем других учеников, то ты чувствовал бы себя от этого лучше?»

6. «Как ты думаешь, как на самом деле я к тебе отношусь?»

7. _____

Ситуация 12. Учащийся, выразив учителю свои сомнения по поводу возможности хорошего усвоения преподаваемого им предмета, говорит: «Я сказал Вам о том, что меня беспокоит. Теперь Вы скажите, в чем причина этого и как мне быть дальше?» Что должен на это ответить учитель?

1. «У тебя, как мне кажется, комплекс неполноценности».

2. «У тебя нет никаких оснований для беспокойства».

3. «Прежде чем я смогу высказать обоснованное мнение, мне необходимо лучше разобраться в сути проблемы».

4. «Давай подождем, поработаем и вернемся к обсуждению этой проблемы через некоторое время. Я думаю, что нам удастся ее решить».

5. «Я не готов(а) сейчас дать тебе точный ответ, мне надо подумать».

6. «Не волнуйся, и у меня в свое время ничего не получалось».

7. _____

Ситуация 13. Ученик говорит учителю: «Мне не нравится то, что Вы говорите и защищаете на занятиях». Каким должен быть ответ учителя?

1. «Это плохо».

2. «Ты, наверное, в этом не разбираешься».

3. «Я надеюсь, что в дальнейшем, в процессе наших занятий твое мнение изменится».

4. «Почему?»

5. «А что ты сам любишь и готов защищать?»

6. «На вкус и цвет товарища нет».

7. «Как ты думаешь, почему я это говорю и защищаю?»

8. _____

Ситуация 14. Учащийся, явно демонстрируя свое плохое отношение к кому-либо из товарищей по классу, говорит: «Я не хочу работать (учиться) вместе с ним». Как на это должен отреагировать учитель?

1. «Ну и что?»

2. «Нигуда не денешься, все равно придется».

3. «Это глупо с твоей стороны».

4. «Но он тоже не захочет после этого работать (учиться) с тобой»

5. «Почему?»

6. «Я думаю, что ты не прав».

7. _____

Оценка результатов и выводы

Каждый ответ оценивается в баллах в соответствии с ключом, представленным в таблице.

Ключ к методике «Педагогические ситуации»

№ педагогической ситуации	Вариант ответа							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	3	4	2	5	5	—	—
2	2	2	3	3	5	5	—	—
3	2	3	4	4	5	5	—	—
4	2	3	3	4	5	5	—	—
5	2	2	3	3	2	4	5	5
6	2	3	2	4	5	5	—	—
7	2	2	3	4	5	5	—	—
8	2	2	4	5	4	3	—	—
9	2	4	3	4	5	4	—	—
10	2	3	4	4	5	5	—	—
11	2	2	3	4	5	5	—	—
12	2	3	4	5	4	5	—	—
13	3	2	4	4	5	4	5	—
14	2	2	3	4	4	5	—	—

Примечание. Собственные варианты ответов оцениваются отдельно, и соответствующие оценки добавляются к общей сумме баллов.

Способность правильно решать педагогические проблемы определяется по сумме баллов, набранной испытуемым по всем 14 педагогическим ситуациям, деленной на 14.

Если испытуемый получил среднюю оценку выше 4,5 балла, то его педагогические способности (по данной методике) считаются высокоразвитыми.

Если средняя оценка находится в интервале от 3,5 до 4,4 балла, то педагогические способности считаются среднеразвитыми.

Наконец, если средняя оценка оказалась меньше, чем 3,4 балла, то педагогические способности испытуемого рассматриваются как слаборазвитые.

Заключение

Применение кейс-метода вызывает особый интерес у обучающихся, так как образовательное пространство наполняется проблемно-творческой составляющей, что наилучшим образом способствует проявлению и демонстрации аналитических, проектировочных, организаторских, коммуникативных и рефлексивных способностей.

Решая кейс-задачу в области будущей профессиональной деятельности, обучающиеся оказываются в ситуации, при которой они вынуждены овладевать самыми разными умениями: ориентироваться в образовательном пространстве и реальной профессиональной ситуации, в том числе с помощью информационных и научных источников; выделять и описывать существенные и несущественные признаки, объясняя их причинно-следственные закономерности; выстраивать систему выводов с помощью методов научного познания и объективных критериев оценки; объяснять свои подходы и решения, основываясь на методах эффективной коммуникации и нормах профессионально-этического взаимодействия. Совместно с преподавателем они осознают свои реальные достижения и моделируют ситуацию будущего успеха.

Кейс-метод можно рассматривать как способ развития у будущих педагогов способности к прогнозированию, творческому воображению и приобретению опыта творческой деятельности. Наличие данных умений, с одной стороны, отражает степень сформированности компетенций, а с другой – обеспечивает будущий успех в разных сферах профессиональной деятельности.

Кейс-метод – это метод, который не только помогает сформировать профессиональные компетенции у будущих педагогов, но и повысить уровень уже сформированных компетенций, посмотреть на уже знакомые проблемы с новой стороны. Использование обозначенного способа подготовки создает условия для обучения студентов поиску новых подходов в решении профессиональных проблем, так как кейсы не имеют единственного правильного решения, для выработки независимого мышления, овладения профессиональными компетенциями в области педагогической под-

держки и сопровождения ребенка, оказания индивидуальной помощи воспитаннику в ситуации жизненного выбора, трудной ситуации и т. д., а также учит выстраивать взаимодействие со всеми участниками образовательных отношений.

Системное использование кейс-метода не просто формирует у будущих педагогов индивидуальный стиль мышления, убежденность, способность анализировать, постигать и сопоставлять решения и их значения, размышлять, обобщать познанное, делать умозаключения. Прежде всего обучающиеся осознают важность развития индивидуально-личностных особенностей, как способствующих, так и мешающих объективному и целенаправленному разрешению ситуации. Обучающиеся усваивают различные смысловые аспекты, которые в зависимости от ценностных ориентаций, имеющегося опыта, поставленных целей и потребности в познании обеспечивают вектор их развития, способствуя проявлению познавательной активности и инициативности. Таким образом, кейс-метод становится средством профессионально-творческого развития будущего педагога и формирования компетентного специалиста, обладающего нравственно-гуманистической направленностью и профессиональной позицией, владеющего необходимыми личностно-профессиональными качествами, обеспечивающими непрерывный рост образованности с целью достижения наилучшего результата.

Литература

1. Акулова О.В., Писарева С.А., Пискунова Е.В. Конструирование ситуационных задач для оценки компетентности учащихся: учебно-методическое пособие для педагогов школ. – СПб.: КАРО, 2008. – 96 с.

2. Амельченко Т.В. Социально-ориентированная педагогическая ситуация как средство профессионального становления будущего специалиста // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – Вып. 15. – С. 87–92.

3. Бичева И.Б., Хижная А.В., Емелина А.В. и др. Кейс-задача как инновационный способ подготовки будущих педагогов // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 56-8. – С. 35–41.

4. Брутова М.А., Буторина А.Н. Кейс-метод как технология обучения будущих педагогов решению профессиональных задач // Академия профессионального образования. – 2016. – № 5(59). – С. 58–61.

5. Вендина А.А., Киричек К.А., Малиатаки В.В. Активные и интерактивные методы обучения как средство подготовки бакалавров педагогического образования к реализации требований ФГОС // Мир науки. – 2016. – Т. 4. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/54PDMN216.pdf>

6. Винеvская А.В. Метод кейсов в педагогике: практикум для учителей и студентов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 141 с.

7. Золотарев А.А. Кейс-метод: особенности разработки и реализации (методические рекомендации). СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. – 48 с.

8. Немов Р.С. Психология: учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – М.: ВЛАДОС, 2001. – Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 640 с.

9. Патрушева И.В. Организация самостоятельной работы студентов педагогического вуза с использованием кейс-метода // Педагогическое образование в России. – 2015. – № 8. – С. 19–23.

10. Сборник кейсов для вузов по дисциплинам гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. – 138 с.

11. Сборник ситуаций и задач по дисциплине «Управление социальными системами»: учебно-практическое пособие / Сост. Г.В. Никитовская. – Тирасполь, 2015. – 52 с.

12. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.

13. Савельева М.Г. Педагогические кейсы: конструирование и использование в процессе обучения и оценки компетенций студентов: учебно-методическое пособие / УдГУ. – Ижевск, 2013. – 94 с.

14. Серякова С.Б. Компетентностный подход в определении образовательных стратегий высшей школы // Перспективы науки. – 2011. – № 10(25). – С. 314–316.

15. Серякова С.Б. Компетентностный подход в профессиональной подготовке педагогов дополнительного образования // Глобальный научный потенциал. – 2017. – № 10(79). – С. 119–121.

16. Терентьев В.К. Игры для взрослых: руководство для преподавателя управленческих дисциплин. – М.: Перспектива, 2009. – 224 с.

17. Трапезникова Т.Н. Новейшие педагогические технологии: кейс-метод (метод ситуационного анализа) // Территория науки. – 2015. – № 5. – С. 52–59.

18. Управление образовательными системами: учебное пособие / Сост. Г.В. Никитовская. – Тирасполь, 2010. – 128 с.

19. Фомичева Л.М. Метод анализа конкретных ситуаций, или метод «кейс-стади» // Образование. Инновации. Качество: материалы V Международной научно-методической конференции. – 2012. – С. 140–144.

20. Хохлов С.И. Психология эффективного взаимодействия педагога и учащегося: учебно-методическое пособие. – М.: АРКТИ, 2008. – 256 с.

21. Чулова Ю.С. Кейс-метод как разновидность интерактивного метода обучения // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2016. – № 51. – С. 124–128.

22. *Шевченко В.А.* Нравственные ценности как субъективный фактор управления образовательными системами // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2015. – № 1(39). – С. 95–100.

23. *Яруллина Л.Р.* Использование кейс-метода как метода активного обучения педагогов профессионального обучения // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты: материалы II Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 262–267.

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Кейсы и способы работы с ними	7
1.1. Особенности использования кейс-метода	7
1.2. Основные функции и виды кейсов.....	12
1.3. Технология использования кейса	15
1.4. Методические рекомендации по работе с кейсом для студентов	18
1.5. Методические рекомендации по организации работы с кейсом для преподавателя.....	20
Раздел 2. Стратегические кейсы по педагогическому управлению.....	23
2.1. Стратегические кейсы на уровне соуправления организацией образования.....	23
2.2. Стратегические кейсы на уровне управления образовательной деятельностью обучающихся.....	32
2.3. Стратегические кейсы на уровне самоуправления	43
Раздел 3. Функциональные и нормативные кейсы.....	50
3.1. Функциональные кейсы по управлению образовательной деятельностью обучающихся.....	50
3.2. Нормативные кейс-задачи	65
Раздел 4. Диагностический инструментарий	74
4.1. Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя» (по С.В. Соловьеву).....	74
4.2. Методика «Педагогические ситуации» (по Р.С. Немову)	83
Заключение	90
Литература	92

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Сборник кейсов

Составитель

Никитовская Галина Владимировна

Редактор *Ю.Н. Ткаченко*

Компьютерная верстка *О.А. Штырова*

ИЛ № 06150. Сер. АЮ от 21.02.2002.

Подписано в печать 06.06.2018. Формат 60×90/16.

Усл. печ. л. 6,0. Заказ № 552.

Подготовлено в Изд-ве Приднестр. ун-та. 3300, г. Тирасполь, ул. Мира, 18.

Опубликовано на образовательном портале ПГУ им. Т.Г. Шевченко

<http://moodle.spsu.ru>