

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Кафедра теории и практики управления образованием

СИСТЕМА ОБУЧАЮЩИХ КЕЙСОВ для руководителей ОУ



Учебно-методическое
пособие

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2011

УДК 371
ББК 74.04(2)к0
С 40

Авторы - разработчики:

С. А. Максимова, д-р филос. наук, профессор кафедры теории и практики управления образованием, проректор по научно-исследовательской и проектной деятельности ГОУ ДПО НИРО;
В. В. Целикова, старший преподаватель кафедры теории и практики управления образованием ГОУ ДПО НИРО

С 40 Система обучающих кейсов для руководителей ОУ : учебно-методическое пособие / авт.-разраб. С. А. Максимова, В. В. Целикова. — Н. Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2011. — 28 с.

ISBN 978-5-7565-0473-6

В пособии представлены комплекс обучающих заданий (кейсов) и базовая информация по ключевым вопросам подготовки руководителей ОУ в системе повышения квалификации работников образования. Издание адресовано руководителям образовательных учреждений и может быть использовано ими как при прохождении курсовой подготовки, так и для самостоятельной работы над повышением своей управленческой компетентности.

УДК 371
ББК 74.04(2)к0

ISBN 978-5-7565-0473-6 © ГОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2011

Кейс-технология (англ. *case study*) широко используется в современном образовании. За рубежом она активно применяется в обучении специалистов различных профессий и особенно в обучении менеджеров и уже давно доказала свою эффективность. Впервые эта технология была введена в практику образовательного процесса на юридическом факультете Гарвардской школы бизнеса еще в 1869 году. На ранней стадии своего возникновения методы кейс-анализа использовались в курсах подготовки менеджеров по программе МВА.

В России применять кейс-технологии стали в 80-х годах прошлого века сначала в МГУ, затем в академических и отраслевых институтах, позднее — на специальных курсах подготовки и переподготовки в последипломном образовании по менеджменту как эффективный инструмент обучения и оценки его результатов.

В основе технологии решения кейс-задач лежит метод анализа конкретных ситуаций. Данный метод построен на принципе «прецедента», или «случая», и само его название происходит от английского слова *case* — «случай».

Суть метода довольно проста. Обучающимся предлагают осмыслить и решить смоделированную конкретную жизненную ситуацию. При этом содержание предлагаемой ситуации не только отражает ту или иную практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы.

Будучи интерактивным методом обучения, кейс-метод формирует позитивное отношение к образовательному процессу со стороны обучающихся, поскольку при решении кейсов они получают возможность проявить инициативу

и самостоятельность в освоении теоретического материала и овладении практическими навыками.

В обучении используются кейсы различных видов:

- развернутые — подробное, детальное описание ситуации и короткие (мини-кейсы) — схематичное представление ситуации;

- предполагающие определенный, конкретный «правильный» ответ и допускающие возможность разных вариантов решения, соответствующих различным точкам зрения слушателей;

- используемые для нескольких разделов программы обучения («сквозные») и для одного раздела программы.

Технология работы с обучающим кейсом предусматривает следующие этапы:

1. Сообщение обучающей информации по конкретной теме, разделу темы.

2. Предъявление кейсового задания, включающего в себя:

- описание образовательной ситуации;

- задание по кейсу: анализ ситуации, принятие решения, выполнение определенных управленческих действий.

3. Групповая рефлексия полученных результатов в форме:

- проверки правильности решения;

- аргументации индивидуального решения;

- публичной защиты группового решения.

Предлагаемая в данном пособии система обучающих кейсов для руководителей образовательных учреждений предназначена для формирования и развития конкретных практических профессиональных умений и навыков:

- аналитических;

- навыков системного описания;

- творческих;

- коммуникативных;

- социальных;

- навыков самоанализа.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЕЙС-ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОУ

Методы кейс-технологии наиболее полно отвечают задачам управленческого образования, поскольку развивают такие профессиональные компетенции руководителя, как способность осуществлять анализ и диагностику проблем, умения четко формулировать и обосновывать свою позицию, общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию. Обучение на основе данной технологии содействует также развитию личностных качеств, важных для руководителя: формирует уверенность в себе, адекватную самооценку, способствует преодолению излишней застенчивости или чрезмерной самоуверенности.

Все это особенно актуально в современных условиях модернизации образования, введения новых федеральных образовательных стандартов, реализации президентской инициативы «Наша новая школа», которые выдвигают перед руководителями образовательных учреждений требования быстро, гибко, самостоятельно и ответственно решать непростые управленческие и образовательные задачи.

Обучающие кейсы для подготовки руководителей ОУ представляют собой вид дидактических материалов, объединенных в систему, в которой:

■ *идея* — компетенции руководителя ОУ, связанные с выполнением ключевых управленческих функций (целеполагания и планирования, организации, мотивирования, контроля) и осуществления связующих процессов (коммуникации и принятия решений);

■ *элементы* — набор кейсов, содержание которых соответствует ключевым управленческим функциям и связующим процессам;

■ *взаимосвязи между элементами* — тематические связи между кейсами, которые определяются взаимосвязью управленческих функций и процессов в управленческом контуре.

Система обучающих кейсов применяется в модулях и спецкурсах, изучаемых в рамках курсов повышения квалификации и других форм подготовки руководителей ОУ, в установочных семинарах конкурсов «Учитель года», «Лучшие школы России», проводимых Нижегородским институтом развития образования.

Общая цель подготовки: формирование и повышение уровня компетентности руководителей ОУ в области основных управленческих функций и связующих управленческих процессов.

Задачи:

■ знакомство слушателей с основными понятиями, подходами, принципами управления, спецификой управленческих функций в ОУ;

■ пополнение знаний по конкретным вопросам управления ОУ;

■ формирование и развитие умений и практических навыков в решении базовых управленческих вопросов;

■ формирование индивидуального управленческого стиля.

Целевая группа слушателей: руководители образовательных учреждений с разным уровнем профессиональной подготовки.

В результате обучения слушатели должны знать:

■ основные понятия, подходы, принципы управления ОУ;

■ механизмы стратегического менеджмента;

■ механизмы и способы реализации ключевых управленческих функций;

■ принципы формирования деловых коммуникаций во внешней и внутренней среде ОУ;

■ основные теоретические понятия и практические процедуры принятия управленческих решений;

уметь:

■ владеть инструментами стратегического анализа и стратегического планирования;

■ применять на практике приемы и методы формирования и постановки целей и задач, принятия управленческих решений и организации работы по их выполнению, формирования путей и способов внутришкольных и внешних коммуникаций, мотивации и стимулирования персонала ОУ, контроля деятельности;

■ использовать свой индивидуальный управленческий стиль в решении управленческих задач.

Технология и формы реализации системы обучающих кейсов

1. Система имеет модульную структуру. Каждый из элементов системы может использоваться:

■ отдельно и самостоятельно в спецкурсах по конкретным управленческим вопросам (например, «Деловые коммуникации», «Принятие управленческих решений», «Стили управления руководителя в организации совместной деятельности» и т. п.) по запросам целевой аудитории;

■ взаимосвязанно в любом наборе — принцип «сборного кубика» (например, модули «Стратегический менеджмент» и «Целеполагание и планирование», модули «Коммуникация» и «Принятие решений» и т. п.).

Таким образом, варианты сочетания кейсов определяются задачами обучения, запросами и уровнем целевой аудитории.

2. Форма реализации системы обучающих кейсов — интерактивная, тренинговая. После анализа кейса организуется групповая рефлексия результатов (поскольку часть кейсов предполагает варианты ответа, соответствующие разным точкам зрения слушателей). Она может проводиться в форме публичной защиты группового решения, что дополнительно формирует навыки:

- командной работы;
- публичного выступления;
- аргументации и контраргументации.

3. Методическое обеспечение: кейсы используются как раздаточный материал.

4. Для оптимальной реализации программ с использованием системы обучающих кейсов необходимо соблюдение следующих условий:

■ организация работы в учебной аудитории в режиме «мобильного офиса» (свободное перемещение столов и стульев для групповой работы);

■ деление учебной группы на подгруппы для практических занятий;

■ применение мультимедийных и информационных средств (интернет-сайты при работе с источниками информации о внешней среде);

■ использование компьютерных классов (при защите проекта управленческого решения).

Дидактические материалы по теме
«Ключевые функции менеджмента»

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Менеджмент (от англ. *manage* — управлять, заведовать, руководить) — процесс взаимосвязанных действий руководителя по формированию и использованию имеющихся ресурсов для достижения целей организации.

Менеджмент — это искусство делать работу руками других людей (М. Паркер Фоллет).

Управленческие функции — конкретные взаимосвязанные друг с другом виды управления, отличающиеся специфическими методами, приемами деятельности руководителя.

Управленческие функции выделяются в соответствии с этапами (стадиями) управления и образуют так называемый управленческий контур (по А. Файолю):

► *целеполагание и планирование* — «изучение будущего и набросок плана действий». Целеполагание — это взгляд вперед, который делает процесс управления центральным в деятельности организации. Сущность планирования заключается в том, чтобы определить и представить возможность оптимального использования ресурсов. Любая организация для ее эффективного функционирования нуждается в плане деятельности;

► *организация* — в процессе управления необходимо создать такую структуру и так построить процесс совместной

деятельности, чтобы обеспечить возможность учреждению максимально эффективно осуществлять свою деятельность, а его сотрудникам «работать вместе, тесно связанными, объединив усилия и гармонически взаимодействуя»;

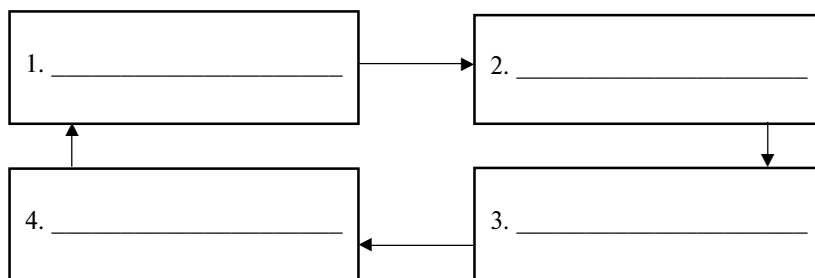
► *мотивирование* — «поддержание активности среды персонала». Организация должна создавать условия для пробуждения активности, побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, для того, «чтобы люди захотели работать»;

► *контроль* — «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Это логически завершающий элемент управления, который осуществляет проверку того, насколько хорошо выполняются другие его элементы. Необходимо предусмотреть систему адекватных действий в случае отклонения деятельности от требуемых стандартов.

Все управленческие функции имеют две общие характеристики: реализация их требует принятия решений и осуществления коммуникации, то есть обмена информацией, чтобы руководитель мог получить нужную информацию для принятия правильного решения и сделать его понятным для других членов организации. Поскольку эти характеристики связывают все управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникацию и принятие решений называют связующими процессами.

Кейс «Ключевые функции управления»

Задание. Назовите основные функции, которые руководитель ОУ реализует в своей деятельности, и укажите их последовательность.



Дидактические материалы по теме «Коммуникационный процесс в ОУ»

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Коммуникация (от лат. *communicatio* — делать общим, связывать, общаться) — процесс обмена информацией (данными, знаниями, сведениями, эмоциями, настроениями, чувствами) между людьми для использования ее в осуществлении совместной деятельности.

Кейс «Задание подчиненному»

Описание ситуации

Школе, в которой работает директором Иван Иванович Сергеев, в этом полугодии предстоит аккредитация. Среди материалов и документов, необходимых для аккредитации, — должностные инструкции на всех сотрудников школы. Иван Иванович в затруднении: ему никогда прежде не приходилось заниматься подготовкой таких документов. К тому же из-за нехватки времени у него все никак не получалось приступить к составлению инструкций. А завтра директор должен уехать на неделю в командировку.

Утром перед отъездом, проходя по коридору школы, Иван Иванович увидел приближающуюся к нему Наталью Викторовну Тихонову, заместителя директора по УВР. Заместителем директора Наталья Викторовна работает всего полгода, до этого она была педагогом-психологом школы. Ивану Ивановичу сразу пришла в голову идея, как справиться с подготовкой должностных инструкций. Он схватил завуча на руку, отвел в сторонку и торопливо стал говорить:

— Наташенька Викторовна! Не в службу, а в дружбу. Никак не могу это сделать, а надо позарез: сама знаешь, что нам предстоит! В общем, караул и кошмар! Нам, видимо, надо зафиксировать зону компетенций наших работников или проапгрейдить то, что есть уже. И прежде всего педагогов: делают, делают всё, а что должны по инструкции — только в главных нормативных документах и есть. Иначе, если кто-то что-то откажется делать, не знаешь, как объяснить, что надо делать и за что наказывать. И когда придут нас мониторить на предмет нашего документационного обеспечения, то могут нас отправить в аут. В общем, давай, дорогой мой заместитель: ноги в руки и вперед. Тем более что ты сама недавно была

рядовым сотрудником, не просто сотрудником — психологом, а они всё про людей знают, поэтому ты представляешь, что можно вменить и зафиксировать. Даю тебе неделю! В следующий вторник и доложишь! Получится — мой тебе респект. А я — на учебу.

И, помахав на прощание опешившей от удивления Наталье Викторовне, которая и слова сказать не успела, директор уехал.

Через неделю, вернувшись из командировки, он вызвал к себе заместителя, ожидая увидеть готовые тексты должностных инструкций. Однако Наталья Викторовна пришла без материалов и доложила, что не смогла выполнить задание, так как не поняла, что именно она должна сделать.

Задание. Назовите все ошибки директора при передаче информации сотруднику.

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Информационное обеспечение деятельности (ИОД) — действия по поиску, оценке, классификации и анализу информации для реализации управленческих функций.

Кейс «SWOT-анализ ОУ»

Описание ситуаций

Ситуация «Новая школа»

Вы работаете в новой, недавно построенной школе, которая функционирует только первый год. По статусу это школа с углубленным изучением отдельных предметов технического профиля (физики, математики, информатики). В данном районе города это единственное образовательное учреждение с таким статусом.

На начало года численность ученического коллектива школы составляет: 1-я ступень — 250 человек, 2-я ступень — 230, 3-я ступень — 25, всего 505 детей. Проектная мощность школы — 1000 обучающихся. В педагогическом коллективе ОУ 44 человека. Средний возраст педагогов 39 лет. Среди учителей 70 % имеют высшую и первую квалификационные категории, 60 % педагогов владеют инновационными образовательными технологиями развивающего, проблемного, модульного, проектного обучения, 80 % учителей владеют информационными компьютерными технологиями и используют их в своей работе. 90 % членов педагогического коллектива пришли из разных школ и не имеют опыта совместной деятельности. В коллективе 5 молодых специалистов.

Инновационный профиль школы: 1-я ступень представлена классами развивающего обучения, работающими по системе Л. В. Занкова, и классами, занимающимися по программе «Начальная школа XXI века» под редакцией Н. Ф. Виноградовой; 2-я ступень — классами с углубленным изучением физики, математики, информатики и общеобразовательными классами; 3-я ступень — классами с углубленным изучением физики, математики, информатики.

Школа предлагает учащимся широкий выбор направлений дополнительного образования (спортивное, эстетическое, научное, военно-патриотическое и др.). Наличие боксерского ринга, тренажерного зала, зала для занятий бальными танцами, спортивного зала дает возможность проводить на базе ОУ соревнования различного уровня. Мощная новая материальная база и современное техническое оснащение школы позволяют реализовать разные формы обучения, в том числе для детей с ограниченными возможностями здоровья. Учебные занятия проводятся в одну смену.

По данным диагностики учеников, пришедших в школу, у них в целом отмечается невысокий образовательный и интеллектуальный уровень. В настоящий момент отсутствует механизм приема учащихся в школу с углубленным изучением предметов.

Школа расположена в центре нового «спального» микрорайона, удаленного от основных транспортных артерий и социально-культурной инфраструктуры города: поблизости нет магазинов, спортивных площадок, библиотек, центров детского досуга, развлекательных центров. Неоптимальная ситуация, связанная с удаленным месторасположением школы и неразвитостью инфраструктуры микрорайона, усугубляется неблагоприятной социальной обстановкой, характеризующейся различными проявлениями социального неблагополучия, деятельностью криминальных молодежных группировок, а также влиянием низкопробной массовой культуры. В школе в силу ее молодости еще не сложилась воспитательная система, не выстроена система взаимодействия с родителями.

По составу семей учащихся 75 % полные. К категориям многодетных и малообеспеченных относятся только 14 %. В подавляющем большинстве семей работают оба родителя. В среднем образовательный уровень родителей и уровень материального благосостояния в семьях достаточно высокие. Родители готовы сотрудничать со школой, потому что озабочены качеством «среды обитания» своих детей. Вместе с тем культура общения, а также педагогическая и психологическая культура многих родителей оставляют желать лучшего. Родители настороженно относятся к инновационным шагам со

стороны школы, требуют от образовательного учреждения в первую очередь предсказуемости и планомерности. В последнее время микрорайон стремительно застраивается, среди его населения увеличивается количество молодых семей. Для молодых родителей, дети которых поступают в школу, образование часто является лишь средством достижения целей, связанных, прежде всего, с обеспечением собственного физического и психологического комфорта.

По данным медицинского обследования, здоровые учащиеся составляют 56,9 %, часто болеющие дети — 19,4 %, хроническими заболеваниями страдают 43,1 % школьников. Педагоги школы отмечают низкий уровень культуры здоровьесбережения: понятие здорового образа жизни не сформировано как у большинства родителей, так и у детей. Эта проблема осложняется в связи с ростом проявлений асоциального поведения учащихся, распространением вредных привычек.

Ситуация «Сельская школа»

Вы работаете в сельской школе, расположенной в многонациональном селе, в 20 километрах от районного центра. В райцентре действует предприятие народных ремесел. В селе имеются дом культуры, библиотека, детское дошкольное учреждение, а также участковая больница.

Численность ученического коллектива школы — 103 учащихся: 1-я ступень — 27 человек, 2-я ступень — 59 человек, 3-я ступень — 17 человек. Начальные классы работают по системе развивающего обучения «Школа России». Показатель качества образования в школе в последние три года держится на уровне 51 %. Достижения учащихся в олимпиадах и конкурсах ограничиваются 1—2-м местами в районной олимпиаде по истории.

Национальный состав детей: 65 % — русские, 30 % — татары, 5 % — чуваша. Численность учащихся за последние три года стабильна. 15 % детей «привозные»: они приезжают в школу из трех населенных пунктов, находящихся на значительном расстоянии от школы и друг от друга. Для подвоза детей используется школьный автобус ПАЗ на 22 места. В течение трех лет в школе отмечается незначительное увеличение числа детей с ограниченными возможностями здоровья, но система работы с ними из-за их небольшого количества пока не выстроена.

Педагогический коллектив состоит из 20 человек. Средний возраст педагогов 43 года. Среди учителей 5 % имеют высшую квалификационную категорию, 67 % — первую. Национальный состав педагогов: татары — 83 %, русские — 17 %.

У некоторых педагогов наблюдается слабая мотивация к использованию инновационных технологий, снижение психологического настроения на работу в условиях новой оплаты труда и реструктуризации школ в сельской местности. В школе имеется штатный психолог.

64 % учащихся школы охвачены различными формами дополнительного образования: в кружках художественно-эстетического направления занимаются 15 %, спортивного — 31 %, экологического — 18 %. Силами учеников и педагогов создан школьный музей, материалы которого рассказывают об истории и культурных традициях русского, татарского и чувашского народов. Действует детская организация «НИКА». Для учащихся начальной школы открыты группы продленного дня.

Школа находится в двухэтажном, газифицированном здании, построенном в 70-х годах прошлого столетия. Учреждение располагает актовым и спортивным залами, столярной мастерской и кабинетом обслуживающего труда. Имеются 16 компьютеров и 5 медиа-проекторов. Занятия проходят в одну смену. У школы есть свой приусадебный участок, что способствует удешевлению обедов в школьной столовой.

Экономическое положение в районе сложное: район дотационный, в нем практически отсутствуют предприятия агропромышленного комплекса, как следствие, высок процент безработицы. В трети семей учащихся не работают постоянно один или оба родителя. Уровень образования родителей относительно низкий, для многих семей характерно потребительское отношение к школе, преобладание сугубо материальных интересов и ценностей. Среди семей школьников есть семьи группы риска, которые ведут асоциальный образ жизни. На учете и под опекой состоят четверо учащихся. Совместно с общественным инспектором осуществляется социальный патронаж неблагополучных семей учеников. Однако ни администрация села, ни дом культуры не проводят целенаправленную работу по воспитанию молодежи.

Образ жизни татарской и русской части населения села характеризуется выраженными различиями, связанными с национальными бытовыми традициями.

По данным, полученным в ходе мониторинга здоровья учащихся, практически здоровы 32 школьника, имеют отклонения 71 человек. Педагоги школы отмечают низкий уровень культуры здоровьесбережения. Понятие здорового образа жизни не сформировано как у большинства родителей, так и у учащихся. Эта проблема осложняется в связи с ростом проявлений асоциального

поведения учащихся и распространением в их среде вредных привычек (курения, употребления алкоголя).

Задание 1. Проведите SWOT-анализ образовательных учреждений, описанных в кейсе. Схема SWOT-анализа:

	Внешняя среда		Внутренняя среда
Возможности		Сильные стороны	
	Внешняя среда		Внутренняя среда
Угрозы		Слабые стороны	

Задание 2. Сформируйте проблемное поле для представленных образовательных учреждений. Схема проблемного поля:

		Матрица сравнения факторов SWOT-анализа	
		Внутренняя среда (Вн)	
		Плюсы (сильные стороны)	Минусы (слабые стороны)
Внешняя среда (В)	Плюсы (возможности)	Раздел 1: В+ Вн+ Какие из возможностей внешней среды можно использовать для усиления существующих сильных сторон ОУ? Вывод (проблема):	Раздел 2: В+ Вн- Какие слабые стороны ОУ не позволяют использовать возможности внешней среды? Вывод (проблема):
	Минусы (угрозы)	Раздел 3: В- Вн+ Какие из угроз внешней среды могут быть компенсированы за счет сильных сторон ОУ? Вывод (проблема):	Раздел 4: В- Вн- Какие слабые стороны ОУ могут проявиться и существенно повлиять на его деятельность при наличии угроз внешней среды? Вывод (проблема):

Дидактические материалы по теме «Процесс принятия управленческого решения руководителем ОУ»

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Решение (англ. *decision*) — процесс и результат выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

Принятие управленческого решения — организационно-практическая деятельность руководителя по выбору способа действий для достижения целей в управляемой системе.

Кейс «Инцидент»

Описание ситуации

В понедельник вечером молодой педагог Иванова проводила с учениками внеурочное мероприятие — игру по экономике, которую она преподает. Иванова — единственный учитель экономики профильного класса. Игра по предмету планировалась заранее, однако заместителю директора школы по УВР Богдановой пришлось особо настаивать на проведении этого мероприятия: Иванова не соглашалась его проводить, ссылаясь на отсутствие времени для подготовки и на то, что у нее есть неотложные личные дела в этот день после занятий. Тем не менее, в конце концов заместителю директора удалось уговорить Иванову провести игру.

Мероприятие закончилось около семи часов вечера. Иванова задержалась в школе еще на полтора часа: готовилась к занятиям следующего дня. Школа расположена в довольно пустынном месте, и детей вечером развозят домой школьными автобусами. По словам Ивановой, на автобус она не успела. Когда молодая учительница вышла из здания и направилась домой, за территорией школы к ней пристал какой-то пьяный. К счастью, ничего страшного не произошло. Но уже с утра во вторник заместителю директора Богдановой позвонили родители Ивановой с угрозой пожаловаться в высшие инстанции, если их дочь будут заставлять работать поздно вечером и проводить необязательные мероприятия.

После обеда в тот же день Иванова принесла Богдановой заявление на имя директора школы следующего содержания: «Прошу не привлекать меня к проведению внеурочных занятий в вечернее

время, поскольку администрация не может обеспечить мне безопасное возвращение домой после окончания мероприятия». Заместитель директора попыталась обсудить возникшую ситуацию с Ивановой, но та заявила, что будет разговаривать только с директором, и просила срочно передать ему ее заявление. В противном случае она угрожала уволиться из школы.

Со вторника по пятницу вся школа обсуждала инцидент с «бедняжкой» Ивановой и перебирала возможные варианты развития событий.

В пятницу вечером Иванова позвонила директору и очень нервно поинтересовалась судьбой своего заявления. Директор был вынужден сообщить, что он об этом ничего не знает.

После этого он потребовал заявление Ивановой у своего заместителя.

Задание. Директору нужно принять решение по заявлению Ивановой в соответствии с «Алгоритмом принятия решения»:

1-й этап. Определение проблемы

1.1. Формулировка проблемы:
1.2. Что нужно решить:

2-й этап. Анализ проблемы

2.1. Сбор и обработка информации	
Своевременность информации: да/нет	
Полнота информации: достаточно/недостаточно	
Какой информации вам не хватает	Какая информация является излишней (не нужна)

Окончание табл.

Достоверность информации	
Достоверная	Недостоверная
2.2. Обобщение имеющейся информации/выделение важной для принятия решения информации: 1. 2. 3. 4. ...	
2.3. Критерии: 1. 2. 3. 4. ...	

3-й этап. Поиск решения

Варианты (альтернативы) решения	Оценка по критериям

4-й этап. Принятие решения

--

Дидактические материалы по теме
*«Целеполагание и планирование
в деятельности ОУ»*

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Целеполагание — функция управления, состоящая в выработке конкретных конечных составляющих деятельности — целей.

Планирование — процесс разработки совокупности этапов, шагов и мероприятий для достижения целей — задач и действий.

Кейс «Программа развития»

Задание. По ситуациям, описанным в кейсе «SWOT-анализ ОУ», и на основании выполненного проблемного анализа:

1. Определите основную тематику и идею программы развития школы.
2. Сформулируйте цель развития в соответствии с критериями SMART.
3. Разработайте перечень задач по реализации цели, используя предложенный ниже формат:

№ п/п	Задачи	Сроки	Участники, ответственные	Другие ресурсы	Ожидаемый результат
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Дидактические материалы по теме «Функция организации в управлении ОУ»

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Организационные отношения в системе менеджмента включают в себя две составляющие:

- организационное проектирование;
- организацию совместной деятельности.

Организационное проектирование — деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям, процессам или функциям деятельности по реализации ее целей. Продуктом организационного проектирования является организационная структура.

Организация совместной деятельности (франц. *organisation*) — процесс функционального разделения и координации основных видов работ между людьми в управляемой системе.

Кейс «Организационное проектирование»

Описание ситуации

Перед коллективом вновь созданного ОУ ставится долгосрочная стратегическая цель — создать гимназию для интеллектуально-го развития учащихся с последующей специализацией в области экономики и менеджмента. Для этого предусматривается: организация учебного процесса на межпредметной основе; преподавание вариативных дисциплин по запросам учащихся и их родителей; внедрение новых, в том числе и вузовских, форм и методов работы с учащимися; разработка новых учебных программ и совершенствование имеющихся; создание учебных кабинетов с соответствующим методическим обеспечением и техническим оснащением; организация взаимодействия с вузами экономического профиля и подключения их к учебному процессу; организация опытно-экспериментальной, методической, психологической служб для систематической диагностики способностей и возможностей учащихся.

Задание

1. Определите, сколько заместителей нужно иметь директору гимназии.
2. Дайте обоснование их функциональных обязанностей и ответственности.

Описание ситуации

Вы — директор школы. Ваш заместитель по учебно-воспитательной работе зарекомендовал себя как очень активный и инициативный сотрудник в решении различных задач, и вы считаете целесообразным расширять круг его обязанностей.

В следующем месяце по плану проведения внутришкольного контроля в вашем учреждении должна пройти комплексная проверка с участием инспектора и методиста районного отдела образования, представителей НИРО.

Неделю назад вы провели совещание по этому вопросу. Организацию комплексного контроля вы решили поручить своему заместителю по УВР. До этого он с успехом участвовал в отдельных видах контроля, в основном лично-профессиональном: посещал и анализировал уроки педагогов, докладывал о результатах контроля на методобъединениях и педсоветах.

Подготовка к комплексной проверке — задача для него, безусловно, новая, опыта организации таких сложных мероприятий у него еще не было. От него требуется возглавить эту работу: подготовить план проверки, договориться со сторонними участниками о сроках, распределить обязанности между участниками группы. Вы надеетесь, что ваш заместитель с этим справится.

Цель перед сотрудником вы поставили, сроки определили. Вопросы на совещании он не задавал. Вам показалось, что задача ему нравится и он с увлечением готов взяться за ее выполнение.

Сегодня вы вызвали заместителя по УВР, чтобы обсудить с ним вопросы подготовки к проверке. Вы ожидали получить от него развернутый план подготовки и проведения контрольного мероприятия, список участников и распределение обязанностей между ними.

Однако оказалось, что ваш сотрудник пока сделал только набросок плана. При этом он признался, что всю неделю обдумывал, как подступиться к выполнению порученной задачи, какими способами и ресурсами ее решать. Превышенный опыт пока ему ничего не подсказывает.

Задание

1. Определите степень готовности заместителя директора к выполнению задачи.

2. Определите стиль управления и необходимые действия руководителя.

Дидактические материалы по теме «Функция мотивирования персонала ОУ»

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Мотивирование (как управленческая функция) — процесс побуждения людей действовать для достижения целей организации и реализации потребностей самих людей, основанный на использовании мотивов их поведения.

Кейс «Проблемный сотрудник»

Описание ситуации

Вы — директор школы. У вас в подчинении уже три года работает ваш заместитель по УВР.

Все это время вы были довольны работой своего заместителя. Это грамотный и ответственный сотрудник. Он всегда действовал активно и результативно, выполнял большой объем задач, постоянно проявлял инициативу, высказывал свои предложения по решению различных вопросов. Многие из его идей были реализованы, за счет этого повышалась эффективность общей работы коллектива ОУ. В сложных ситуациях ваш заместитель не боялся брать на себя ответственность и отстаивать свою точку зрения.

Вы всегда ценили этого сотрудника очень высоко, но, считая его активность, инициативность и компетентность необходимыми составляющими его профессионализма и положения в структуре управления, не отмечали их специально ни публично, ни при личных контактах.

Однако в последнее время вы наблюдаете, что отношение сотрудника к работе изменилось: пропала инициатива, появилось безразличие, при обсуждении сложных вопросов он перестал высказывать свою точку зрения, стремится уйти от ответственности.

Вы понимаете, что с вашим заместителем что-то происходит, и очень обеспокоены этим. Вам не хотелось бы потерять такого перспективного сотрудника.

Задание

1. Определите мотивы поведения сотрудника.
2. Определите, какие стимулы нужно использовать и какие действия необходимо предпринять руководителю, чтобы мотивировать сотрудника на продуктивную работу.

Дидактические материалы по теме «Контролирующие функции в деятельности руководителя ОУ»

ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Контроль (от франц. *controle* — проверка) — процесс обнаружения и ликвидации отклонений фактических результатов деятельности от плановых, позволяющий обеспечить достижение поставленных целей.

Мини-кейсы «Выбор вида контроля»

Ситуация 1

Задача. Разработка и реализация проекта «Одаренные дети» в рамках трехлетней программы развития ОУ.

Исполнитель. Вера Владимировна Ковалева — новый заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе. Она недавно была назначена на эту должность, прошла обучение на курсах повышения квалификации. Проект «Одаренные дети» в рамках программы развития ОУ — первое задание, полученное ею в новой должности. Вера Владимировна с энтузиазмом взялась за его выполнение. Она считает, что обладает достаточными знаниями, для того чтобы успешно его выполнить, хотя прежде подобные крупные проектные работы она самостоятельно еще не возглавляла.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи.

Ситуация 2

Задача. Подготовка и проведение педсовета по итогам учебного года.

Исполнитель. Павел Сергеевич Солнцев, заместитель директора школы по научно-методической работе, — опытный, высококвалифицированный специалист. Он не однажды был удостоен звания «Лучший заместитель директора школы». Павел Сергеевич имеет высокий рейтинг не только в своем учреждении, но и за его пределами: он с неизменным успехом проводит методические мероприятия на уровне района и города, отлично владеет технологиями публичного выступления.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи.

Ситуация 3

Задача. Освоение и использование новой педагогической технологии лично-ориентированного обучения.

Исполнители. Педагоги школы, несмотря на успешный опыт работы в прежних условиях, пока не владеют на достаточном уровне знаниями и навыками, необходимыми для использования новой технологии. Кроме того, они слабо мотивированы на ее внедрение: ведь раньше, по их мнению, все было хорошо и без этих новшеств.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данных исполнителей и задачи.

Ситуация 4

Задача. Реализация программы подготовки учащихся к ЕГЭ.

Исполнитель. Владимир Сергеевич Клементьев — заместитель директора школы по учебной работе. Он курирует работу по подготовке к ЕГЭ в своем образовательном учреждении. В прошлом году итоговые результаты сдачи выпускниками единого государственного экзамена не удовлетворили коллектив школы. Был проведен анализ и выявлены причины неудачи. В текущем году Владимиру Сергеевичу предстоит учесть все ошибки и разработать программу подготовки учащихся к ЕГЭ.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи.

Ситуация 5

Задача. Соблюдение педагогической этики и обеспечение дисциплины на уроках.

Исполнитель. Учитель физики Александр Петрович Иванов оказался в эпицентре конфликтной ситуации. Класс, в котором он преподает, коллективно отказался посещать его уроки. Учащиеся утверждают, что они не понимают объяснений учителя и что он несправедливо ставит им двойки. Со своей стороны, Александр Петрович убежден, что школьники сами виноваты: не хотят учиться, вышли из-под контроля.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи.

Ситуация 6

Задача. Подготовка к посещению уроков руководством ОУ в соответствии с планом-графиком внутришкольного контроля.

Исполнитель. Светлана Алексеевна Сергеева — молодой, творческий педагог — недавно работает в школе. В начале года директор школы познакомил всех учителей с планом-графиком проверок их педагогической деятельности. Для Светланы Алексеевны директор — высокоавторитетный руководитель и уважаемый старший коллега, поэтому получение от него обратной связи для нее очень важно и актуально, тем более что Светлана Алексеевна не всегда бывает уверена в правильности своего подхода к ученикам.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи.

Ситуация 7

Задача. Проведение социально-психологического исследования удовлетворенности педагогического коллектива своей работой в ОУ.

Исполнитель. Татьяна Александровна Иванова руководит школьной психологической службой в течение шести лет. В ее подчинении находятся два психолога. Исследование удовлетворенности педагогов своей работой проводится в школе ежегодно, в конце учебного года. Татьяна Александровна проводит его уже в третий раз. Изначально она разработала и утвердила на педсовете программу исследования и план ее реализации.

Задание. Определите, какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи.

Глоссарий _____

Взаимосвязи — взаимная обусловленность объектов (элементов в системе).

Идея — главная мысль, общий принцип теории или изобретения.

Интерактивный метод обучения (от англ. *interaktion* — взаимодействие) — метод, построенный на взаимодействии участников образовательного процесса, обучение в режиме диалога. Интерактивные методы ориентированы на широкое взаимодействие обучающихся не только с преподавателем, но и друг с другом и на доминирование их собственной активности в учебном процессе.

Кейс (от англ. *case* — случай) — описание конкретной ситуации.

Кейс-технология — образовательная технология, основанная на использовании в учебном процессе специально смоделированных или реальных ситуаций для анализа, выявления проблем, поиска альтернативных решений, нахождения оптимального решения проблемы.

Модульная структура (от лат. *modulus*, букв. маленькая мера) — составная часть, реально или мысленно выделяемая из общего. Модульной обычно называют структуру, состоящую из четко выраженных частей, которые можно извлекать или добавлять, не разрушая структуру в целом.

Рефлексия (от позднелат. *reflexio* — отражение) — размышление, форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление им своих собственных действий; деятельность самопознания.

Тренинг (англ. *training* от *train* — обучать, воспитывать) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков, социальных установок.

Элемент — самостоятельная часть, являющаяся основой чего-либо, например системы или множества.

Литература

1. Бизнес-кейсы: управление персоналом / авт.-сост. И. П. Смирнова. — М., 2010.
2. Изменения в образовательных учреждениях : опыт исследования методом кейс-стади / под ред. Г. Н. Прокументовой. — Томск, 2003.
3. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М., 1999.
4. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М., 1997.
5. *Панфилова, А.* Основы менеджмента : полное руководство по кейс-технологиям / А. Панфилова, Л. Громова, И. Богачек, В. Абчук. — СПб., 2004.
6. Переход к открытому образовательному пространству. Часть 1: Феноменология образовательных инноваций : коллективная монография / под ред. Г. Н. Прокументовой. — Томск: изд-во Томск. ун-та, 2005.
7. *Рейнгольд, Л. В.* За пределами case-технологий / Л. В. Рейнгольд // Компьютерра. — 2000. — № 13—15.
8. Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода / под ред. Ю. П. Сурмина. — Киев: Центр инноваций и развития, 2002.
9. *Смолянинова, О. Г.* Инновационные технологии обучения студентов на основе метода Case Study // Инновации в российском образовании: сборник. — М.: ВПО, 2000.
10. *Стивак, В.* Понятие бизнес-кейсов и методика их решения // Сайт Trainings.ru.
11. Электронные ресурсы:
<http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy/index.cfm>
<http://www.ed.asu.edu/edrev/reviews/rev24.htm>
<http://www.casemethod.ru>

Содержание

Введение ➡ 3

Раздел 1. Использование кейс-технологии в обучении руководителей ОУ ➡ 5

Раздел 2. Система обучающих кейсов ➡ 8

Ключевые функции менеджмента ➡ 8

Коммуникационный процесс в ОУ ➡ 10

Процесс принятия управленческого решения руководителем ОУ ➡ 16

Целеполагание и планирование в деятельности ОУ ➡ 19

Функция организации в управлении ОУ ➡ 20

Функция мотивирования персонала ОУ ➡ 22

Контролирующие функции в деятельности руководителя ОУ ➡ 23

Глоссарий ➡ 26

Литература ➡ 27

СИСТЕМА ОБУЧАЮЩИХ КЕЙСОВ для руководителей ОУ ⌘

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. Б. Носова*

Компьютерная верстка *Л. И. Половинкиной*

Оригинал-макет подписан в печать 17.06.2011 г.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆, Бумага офсетная. Гарнитура «Times ET».
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 1,6. Тираж 100 экз. Заказ 1853.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГОУ ДПО НИРО.