

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю**

**ВПЛИВ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДВИЩЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми: Менеджмент.
Управління навчальними закладами
Сілаєва Віталія Віталійовича

Керівник:

канд.екон.наук, доц. Метіль Т.К.

Рецензент:

докт.пед.наук, проф. Кічук Н.В.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами на
територіально-галузевому
(назва випускової кафедри)

протокол № 7 від «14» 12 2021 р.

Завідувач кафедри

Мешко Т.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«25» січня 2022 р.

Оцінка

88

(за столбальною шкалою)

добре

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Лобченко О.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ.....	8
1.1. Поняття освітнього закладу: визначення і сутність	8
1.2. Особливості управління навчальним закладом.....	11
1.3. Сучасні моделі управління навчальним закладом	19
Висновки до розділу I	28
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ	30
2.1. Поняття «методична робота», основні підходи до її вивчення	30
2.2. Управління методичною роботою в навчальному закладі: теорія і практика.....	39
2.3. Методична робота щодо організації інноваційної діяльності освітнього закладу як передумова підвищення результативності навчально-виховного процесу	43
Висновки до розділу II	49
РОЗДІЛ III. ДОСЛІДНО-ПОШУКОВА РОБОТА З ВИЯВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ	51
3.1. Діагностичне дослідження ефективності методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.....	51
3.2. Удосконалення організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.....	66
3.3. Модель педагогічних умов управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу	74
Висновки до розділу III.....	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що забезпечення якісної та повноцінної освіти підрастаючого покоління багато в чому залежить від ефективності управління навчальним закладом, що є найважливішим напрямком державної політики.

На сьогоднішній день в управлінні навчальним закладом існує певні проблеми: недостатня культура задоволення запитів клієнта; формалізованість освітнього закладу з боку державних, місцевих та інших контролюючих органів; слабе стратегічне мислення керівництва, яке призводить до організаційної пасивності; недостатнє використання сучасних методів і технологій управління. З одного боку, зміни повинні йти з боку органів влади, у формі надання великих свобод в управлінні навчальним закладом, але з іншого боку, зміни в системі управління навчальним закладом необхідно починати зсередини.

Методичну роботу освітнього закладу на підвищення результативності навчально-виховного процесу слід знаходити одним з центральних аспектів управління і аналізувати як діяльність, зорієнтовану на надання якості освітнього процесу в навчальному закладі. Вибудована в логіці компетентнісного і персоніфікованого підходів, вона сприяє виробленню якостей особистості педагога, потрібних йому для успішної самоосвіти і творчої самореалізації.

Ступінь розробленості проблеми дослідження. Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми управління освітою дозволяє виділити кілька напрямків у галузі управління освітнім закладом. Перший напрямок розглядається в працях вітчизняних учених, таких як Ю. А. Конаржевський, В. В. Краєвський, В. Ю. Кричевський, В. С. Лазарєв, А. А. Орлов, М. М. Поташник, В. А. Сластьонін, П. І. Третьяков, Т. І. Шамова та ін., в яких заклад освіти позиціонується як відкрита педагогічна система, яка може працювати в режимі функціонування і розвитку. Наступний напрямок

представляє освітній заклад у вигляді соціальної системи, управління якою підпорядковане загальним закономірностям і досліджено в роботах В.Г. Афанасьєва, В. П. Беспалько, Н. І. Загузова, В. С. Лазарева, М. Н. Скаткіна, Н. Л. Селіванової, В. І. Слободчіков, А. І. Субетто та ін.

Дослідженню актуальних проблем організації методичної роботи в закладі освіти присвячені й дослідження Ю. В. Атемаскіної, Л. Г. Богословець, К. Ю. Білої, Н. А. Виноградової, Л. М. Волобуєвої, В. П. Дубрової, Є. П. Милашевич, Н. В. Єлжової, І. Н. Казакової, А. А. Майєр, Л. А. Пенькової, Л. І. Фалюшиної та інших.

Таким чином, виділяємо наступну тему дослідження: «Вплив методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу».

Мета дослідження: визначити, науково обґрунтувати й експериментально довести особливості впливу методичної роботи педагогів на підвищення результативності навчально-виховного процесу в закладі загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження: управління методичною роботою освітнього закладу.

Предмет дослідження: вплив методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.

Гіпотеза дослідження: вплив методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу буде ефективним, якщо даний процес здійснюється на основі моделі управління, структура якої включає керуючу, керовану та інструментальну підсистеми; визначено педагогічні умови процесу управління методичною роботою (нормативно-регламентуючі, перспективно-цільові, діяльнісно-стимулюючі, інформаційно-комунікативні).

Відповідно до теми, мети, об'єкта та предмета дослідження визначено наступні завдання.

1. Розглянути поняття освітнього закладу: визначення і сутність;

2. Визначити особливості управління навчальним закладом;
3. Вивчити сучасні моделі управління навчальним закладом;
4. Обґрунтувати поняття «методична робота», основні підходи до її вивчення;
5. Виділити особливості управління методичною роботою в навчальному закладі: теорію і практику;
6. Описати методична роботу щодо організації інноваційної діяльності освітнього закладу як передумова підвищення результативності навчально-виховного процесу.
7. Провести діагностичне дослідження ефективності методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу;
8. Описати процес удосконалення організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу
9. Розробити та обґрунтувати модель педагогічних умов управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали провідні ідеї: системного підходу А. Н. Авер'янова, В. П. Беспалько, В. С. Лазарева та ін.; методологічні основи управління педагогічними системами В. П. Беспалько, Ю. А. Конаржевського, В. С. Лазарева, М. М. Поташника, Т. І. Шамової та ін.; теоретичні та методологічні основи дослідження педагогічних систем: В. П. Беспалько, В. І. Загвязинського, В. Ф. Колеснікова, В. І. Слободчикова, Р. М. Шерайзіна та ін; особливості процесного підходу в управлінні освітою В. С. Лазарева і М. М. Поташника; у системній концепції нововведень Н. І. Лапіна, А. І. Пригожого, Б. В. Сазонова, М. М. Поташника, А. В. Хуторського, Н. Пугачової, В. І. Загвязинського з позицій системно-діяльнісного підходу, що дає можливість аналізувати окремі стадії інноваційного процесу та ін.

Методи дослідження визначалися його метою, необхідністю вирішення методологічних, теоретичних і практичних проблем, а саме: аналіз педагогічної, філософської, психологічної та соціологічної літератури з

проблеми дослідження; аналіз нормативних документів, що регламентують управління навчальним закладом; узагальнення, систематизація та класифікація вітчизняного та зарубіжного досвіду проектування моделей управління; метод моделювання.

Базою дослідження стала Загальноосвітня школа № 10 I-III ступенів м. Ізмаїл Ізмаїльського району Одеської області. Експериментом було охоплено 16 педагогів та учні 1-9 класів.

Практична значимість цього дослідження полягає в тому, що його висновки і матеріали можуть бути використані педагогами-методистами в організації методичної роботи в навчальному закладі з метою підвищення результативності навчально-виховного процесу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки магістерської роботи були представлені в двох публікаціях:

1. **Сілаєв В.В. Удосконалення організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.** *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»:* Зб. наук. праць. Переяслав, 2021. Вип. 77. відбудеться 26 листопада 2021 р.)

2. **Сілаєв В.В. Дослідження ефективності методичної роботи з підвищення результативності навчально-виховного процесу.** Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету : збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2021. Вип. 54.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань), додатків. У роботі вміщено 10 таблиць, 3 діаграми, 5 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 110 сторінок.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

1.1. Поняття освітнього закладу: визначення і сутність

Найважливішим елементом освітньої системи є навчальний заклад, де основним, ключовим процесом діяльності виступає освітній процес. Поняття освіти як єдиного цілеспрямованого процесу виховання і навчання, що є суспільно значущим благом і здійснюваного в інтересах людини, сім'ї, суспільства і держави. Визначається навчальний заклад, як юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність [41, с. 58].

Відповідно, основними ознаками освітнього закладу, є: мета і напрям діяльності – реалізація освітніх програм; ведення освітньої діяльності на основі ліцензії; статус некомерційного закладу – закладу, який не має витяг прибутку як основної мети своєї діяльності і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками. Навчальний заклад може організовуватися в будь-якій формі, відповідно до цивільного законодавства. Відповідно до освітньої програми, виділяються типи навчальних закладів: дошкільний заклад; загальноосвітній заклад; професійний заклад; заклад вищої освіти; заклад позашкільної освіти; заклад професійної освіти [41, с. 58].

У даній роботі будемо проводити дослідно-пошукову діяльність на базі загальноосвітнього закладу.

Загальноосвітній заклад - навчальний заклад, який здійснює в якості основної мети її діяльності освітню діяльність за освітніми програмами початкової загальної, основної загальної та (або) середньої загальної освіти.

Загальноосвітній заклад може реалізовувати освітні програми дошкільної освіти; позашкільні загальноосвітні програми; програми професійного навчання [13, с. 70].

У компетенції освітнього закладу у встановленій сфері діяльності знаходяться: розробка і прийняття локальних нормативних актів; матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності; надання засновнику і громадськості щорічного звіту про надходження і витрачання фінансових і матеріальних засобів і результати самообстеження; встановлення штатного розпису; прийом на роботу працівників, розподіл посадових обов'язків, створення умов і організація додаткової професійної освіти працівників; розробка і затвердження навчальних програм; розробка програми розвитку освітнього закладу; прийом учнів; визначення списку навчально-методичного комплекту; організація поточного контролю успішності та проміжної атестації учнів; індивідуальний облік результатів освоєння освітніх програм; використання та вдосконалення методів навчання і виховання, освітніх технологій, електронного навчання; проведення самообстеження, забезпечення функціонування внутрішньої системи оцінки якості освіти; створення необхідних умов для охорони і зміцнення здоров'я, організації харчування учнів і працівників освітнього закладу; створення умов для заняття навчаються фізичною культурою і спортом; сприяння діяльності громадських об'єднань учнів, батьків; організація науково-методичної роботи; забезпечення створення і ведення офіційного сайту освітнього закладу [26, с. 114].

В. А. Сластенін у своїх монографіях доводить, що навчальному закладі притаманні певні особливості: залежність поведінки від специфіки професійної діяльності, пов'язаної з навчанням, вихованням; тісна взаємодія з різними колективами; багатофункціональність педагогічної роботи; велика ступінь самоврядності; колективний характер праці і колективна відповідальність за його результати; відсутність чітких і суворих часових рамок праці; переважно жіночий колектив співробітників; недостатня соціальна захищеність; приблизно рівний освітній рівень; висока емоційно-психологічна і розумова напруженість праці [54, с. 89].

Отже, педагогічний персонал освітнього закладу можна вважати організованою частиною трудового колективу загально-освітнього закладу, включену в процес реалізації здійснюваних ним педагогічних функцій і представлену вчителями, соціальними педагогами і педагогами-психологами, вихователями, класними керівниками, педагогами позашкільної освіти, іншими педагогічними фахівцями, а також самою адміністрацією школи [41, с. 90].

Підводячи підсумки сказаного вище можна зробити наступні висновки. Навчальний заклад - це некомерційна організація, що здійснює на підставі ліцензії освітню діяльність в якості основного виду діяльності відповідно до цілей, заради досягнення яких така організація створена.

Типи, види, категорії освітніх організацій, а також типи і види реалізованих ними освітніх програм визначаються в залежності від цілей і завдань їх статутної діяльності, забезпечуючи необхідний для розвитку освітньої системи рівень різноманіття, диверсифікації і варіативності освіти.

Загальноосвітній заклад - навчальний заклад, що здійснює в якості основної мети її діяльності освітню діяльність за освітніми програмами початкової загальної, основної загальної та (або) середньої загальної освіти.

Менеджмент організації являє собою спеціально здійснювану діяльність по досягненню організаційних цілей, управління внутрішньо-організаційними процесами і процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Специфіка управління навчальним закладом в істотній мірі визначається се приналежністю до певного типу і виду [3, с. 54].

1.2. Особливості управління навчальним закладом

Дослідники в галузі менеджменту визначають управління як процес, що включає планування, організацію та контроль, необхідні в досягненні будь-якої мети. Так, В.І. Кузін підкреслює, що управління – є функція будь-яких організованих систем, що забезпечує збереження структури і підтримання доцільного режиму діяльності, спрямованого на реалізацію поставленої програми [31, с. 31]. Ф. У. Тейлор вважав управління точним визначенням того, як можна зробити щось найкращим і дешевим способом [25, с. 43]. В.Н. Іванова вважає, що управління – це специфічний вид професійної діяльності, який являє собою засіб підтримки цілісності і функціонування будь-якої складної соціальної системи [49, с. 19]. П. І. Підкасистий вважає, що управління – процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан на основі використання властивих цій системі об'єктивних законів. В. А. Сластенін [54, с. 78] окремо виділяє внутрішньо-шкільне управління, яке, має на увазі цілеспрямовану, свідому взаємодію учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання її об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимального результату.

Отже, під управлінням навчальним закладом розуміємо систематичну, планомірну, свідому і цілеспрямовану взаємодію суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності закладу.

Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників стверджують, що управління необхідно в сфері педагогічних систем, а не тільки в галузі технічних і виробничих процесів.

В теорії управління освітніми закладами (С. І. Архангельський, В. П. Беспалько, В. І. Зверєва, Ю. А. Конаржевський, А.М. Моїсеєв, В. С. Лазарєв, М. М. Поташник, П. І. Третьяков, Т. К. Чекмарьова, Т. і. Шамова та ін.) школа іт дошкільний навчальний заклад розглядаються як складні соціально-педагогічні системи.

У загальному сенсі під системою розуміється не випадковим чином організована сукупність елементів, що взаємодіють між собою і утворюють єдине ціле [30, с. 22].

У педагогічній теорії соціально-педагогічна система розглядається як соціально-обумовлена цілісність взаємодіючих на основі партнерства, навколишнім середовищем і її духовними і матеріальними цінностями учасників педагогічного процесу, спрямована на формування і розвиток особистості. До функціональних характеристик соціально-педагогічних систем відносяться наявність цілей, взаємодія, відкритість, динамічність, самоорганізація, саморозвиток (Ковальов Г.А.).

Управління, на думку М. М. Поташника і А. М. Моїсеєва, являє собою цілеспрямовану діяльність всіх суб'єктів, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток освітнього закладу [51, с. 24].

Вивчивши особливості управління навчальним закладом, П.І. Підкасистий трактує управління як «вплив, заснований на наукових принципах і методах і спрямований на оптимальну організацію навчально-виховного процесу, що забезпечує найбільш повну відповідність досягнутих результатів поставленої мети [54, с. 157].

Т.І. Шамова представляє «управління» як «активну взаємодію керівників школи та інших учасників педагогічного процесу щодо його впорядкування та переведення в новий якісний стан» [60, с. 51].

У свою чергу, вчений у сфері психології управління і освіти В. С. Лазарєв представляє управління взаємодією між «керуючою системою» і «керованим об'єктом», яке дозволяє при виконанні певної дії керуючою системою забезпечити цілеспрямованість і організованість керованих процесів.

М. М. Поташник зазначає, що розрізняють загальні функції управління, звані ще управлінськими діями (це планування, організація, керівництво, контроль, аналіз та ін.) і конкретні функції, коли управлінська дія названа не

сама по собі, а разом з об'єктом, на який вона спрямована: наприклад, планування роботи з педагогічними кадрами, контроль якості освіти і т. д. [51, с. 126].

В даний час багато дослідників, що працюють в галузі управління освітніми системами, вважають, що складові процесу управління, однакові для всіх самоврядних систем. Крім того, вони ж відзначають, що до деформації існуючої системи управління або зниження її результативності призводить скорочення будь-якої функції управління.

В. Я. Якунін розглядає управління як процес, що представляє собою в сукупності стадії в певній послідовності, і етапи розвитку, а також для досягнення мети комплексність дій управління. Функціями управління вважає постановку цілей; збір інформації; прогнозування; прийняття рішення; організацію виконання; комунікацію; контроль; корекцію [57, с. 69].

Ю.А. Конаржевський в процесі управління виділяє функцію педагогічного аналізу. Керівник освітнього закладу планує роботу на майбутній період, попередньо ретельно провівши педагогічний аналіз інформації, що свідчить про досягнутий рівень у вирішенні поставлених завдань і в розвитку освітнього закладу [29, с. 29].

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, функціональний склад управління обумовлений складністю самої управлінської діяльності, тому існує безліч різних підходів до визначення функціонального складу, і кожен з них по праву має місце.

П. І. Третьяков і К. Ю. Біла [57, с. 72] виділяють наступні функції управління:

- інформаційно-аналітична функція управління, яка полягає у формуванні бази даних про професійні якості педагогів, виконанні програм, педагогічному досвіді, нових дослідженнях в педагогіці, психології, дидактиці;

- мотиваційно-цільова функція управління, яка передбачає спільну діяльність педагогів з керівником з визначення мети і завдань научно-

методичної роботи колективу, форм і методів навчально-виховної роботи в навчальному закладі, а також планування самоосвіти педагогів;

- планово-прогностична функція управління закладається в прогнозуванні на основі діагностики керівником розвитку педагогів і науково-методичної роботи колективу. Сюди ж включається діяльність всіх педагогів з керівником зі складання програми розвитку освітнього закладу та освітньої програми, річного плану, і діяльність з планування методичної роботи;

- організаційно-виконавська функція управління забезпечує виконання річного плану роботи освітнього закладу. Крім того, в рамках цієї функції організовується діагностику дітей, анкетування педагогів, батьків і методичний супровід педагогів в міжтестастійний період, в рамках якого проводяться педагогічні ради, відкриті заняття, конкурси, дні відкритих дверей;

- контрольна-діагностична функція управління полягає в різних видах контролю (оперативного, тематичного, підсумкового) з метою оцінки ефективності організації навчально-виховного процесу і розвиваючої предметно-просторового середовища, здійснюваного спільно з керівником;

- регулятивно-корекційна функція управління визначає забезпечення своєчасної кваліфікованої допомоги педагогічним працівникам в організації навчально-виховного процесу, підвищенні кваліфікації, експериментально-пошуковій роботі [57, с. 72-73].

У структурі організаторської діяльності управління особливе місце займає: мотивація майбутньої діяльності, інструктаж, розвиток переконаності в необхідності виконання конкретного завдання, дотримання єдності дій освітнього закладу і робочого колективу, організація необхідної допомоги в процесі виконання певної діяльності, вибір ефективних форм стимулювання педагогічної діяльності. В організаторській діяльності керівника відбувається також оцінювання ходу і результатів певного заходу.

Керівник освітнього закладу вирішує наступні основні завдання:

1. Підбирає і оцінює кадри, ставить завдання перед виконавцями;
2. Аналізує і регулює соціально-психологічний клімат в колективі;
3. Стимулює діяльність своїх підлеглих і їх саморозвиток;
4. Створює умови для професійного зростання педагогічних працівників [52, с. 212].

Особливість контролю в освітньому закладі полягає в його оціночній функції. У процесі внутрішкільного контролю використовуються такі методи, як: вивчення шкільної документації, спостереження, бесіди, усний і письмовий контроль, анкетування, вивчення передового педагогічного досвіду, діагностичні методи, тобто такі методи, які дозволяють отримати необхідну об'єктивну інформацію [59, с. 24].

Методи взаємно один одного доповнюють, тому для отримання інформації про реальний стан справ, то необхідно застосовувати різноманітні методи контролю. З контрольною функцією управління взаємопов'язаний етап регулювання або корекції. Регулювання і корекція передбачає оперативне управління поточними станами. У разі відсутності позитивних результатів, виникає необхідність перегляду цілей, що, в свою чергу, передбачає початок нового управлінського циклу з розгортанням всіх основних стадій управлінської технології [59, с. 31].

Для ефективного управління школою необхідне здійснення різної діяльності: адміністративної, господарської, організаційної, правової, педагогічної. Вище перераховані види діяльності спрямовані на вирішення різних за характером завдань, таких як, зміцнення матеріально-технічної бази школи, благоустрій території, будівель школи, придбання меблів, навчально-наочних посібників, забезпечення санітарно-гігієнічних умов, розстановка педагогічних кадрів, комплектування класів, та ін. Ефективність цієї діяльності може бути досягнута, якщо вона підпорядковується загальним педагогічним завданням [54, с. 69].

Структура освітнього закладу різноманітна, так як в ній функціонують структури різного роду: матеріально-навчальної бази школи;

загальношкільного колективу, що включає структури: педагогічного колективу, учнівського колективу, допоміжного персоналу школи, управлінського апарату; процесуальна; духовна. Процесуальних структур в школі величезна кількість, починаючи від структури кожного уроку до інноваційного процесу. Системоутворюючим, об'єднуючим, підпорядковуючим всі інші, є навчально-виховний процес. Духовна структура представляє філософію, місію, політику і стратегію, організаційну культуру даної організації [1, с. 17].

Управління педагогічною системою це в першу чергу процес переробки інформації, що складається з трьох основних етапів: збір інформації, її переробка і видача управлінського рішення. Виділення даного рівня підкреслює суб'єкт-суб'єктивний характер відносин між вчителями та учнями. Ефективним керівником вважається той, який на етапі реалізації тієї чи іншої управлінської функції демонструє тільки позитивні особистісні якості, використовуючи для цього ефективні принципи і методи взаємодії з колективом [3, с. 24].

Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених навчальним закладом цілей [1]. В сучасних умовах можна виділити наступні методи управління навчальним закладом: соціально-психологічні, адміністративні, економічні.

Соціально-психологічні методи ставлять собі за мету формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому в значній мірі будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання. Вони реалізуються в наступних формах [12, с. 178]:

- метод науково-технічних і дослідницьких конференцій;
- соціальне дослідження у вигляді анкетування, опитування; інтерв'ювання і особисте спостереження;
- соціальний експеримент, тренінги спілкування;
- соціальне стимулювання, різні види емоційно-словесного заохочення.

До адміністративних методів управління відносяться: організаційне проектування; регламентування; нормування. Їх метою є встановлення правил, обов'язкових для виконання і визначення змісту і порядку організаційної діяльності. Дані методи припускають використання наступних механізмів: адміністративні – Наказ, Розпорядження, вказівка; нормативні – закон, положення, інструкція; економічні – відсоток виплачуваної премії, вартість надаваних навчальним закладом платних послуг, зарплата; соціально-психологічні – догану, оголошений в наказі, нагородження грамотою за розпорядженням керівництва, подяку в наказі, план соціального розвитку освітнього закладу і заходів щодо його реалізації.

Метою економічних методів є: вплив на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і стягнення, зарплата). Вони досягаються за допомогою методів матеріальної мотивації, що реалізуються у вигляді матеріальної винагороди (заробітна плата, премія, гранти) відповідно до кількості і якості праці або матеріальних стягнень за недовге його виконання [9].

Організаційну структуру керуючої системи зазвичай зображують у вигляді схеми, моделі, де, крім суб'єктів, Показані зв'язки між ними: хто кому підпорядковується, хто з ким взаємодіє на рівних.

Управління навчальним закладом має наступні принципи.

1. Загальні принципи управління освітніми системами, виділені в роботах Ісаєва В. Ф., Конаржевского Ю. А., Орлова А. А.: демократизації і гуманізації управління; систематичності і цілісності; раціонального поєднання централізації і децентралізації; єдності єдиноначальності і колегіальності; об'єктивності і повноти інформації [28, с. 78].

2. Принципи, що відображають особливості управління інноваційним процесом в навчальному закладі: адаптивності управління, автономності, зв'язку внутрішньо-шкільного управління з середовищем, принцип стійкості розвитку, принцип синергії.

3. Програмно-цільовий принцип, що забезпечує структурно-змістову цілісність розвитку освітнього закладу на основі інновацій, єдність всіх інновацій і напрямків інноваційної діяльності в структурі інноваційного процесу. Реалізація цього принципу на практиці передбачає: формування системи цілей і завдань управління інноваціями відповідно до соціального замовлення, з можливостями конкретної освітнього закладу, з особистими цілями учасників освітнього процесу; відповідність всіх аспектів управління розвитком освітнього закладу встановленої ієрархії цілей і завдань; визначення стратегії інноваційного розвитку освітнього закладу на основі аналізу досвіду, проблем і ресурсів освітньої системи та виділених перспектив розвитку; посилення взаєморозуміння між суб'єктами управління щодо поставлених цілей та розробленої стратегії розвитку [28, с. 48].

Успішна реалізація системи даних принципів у практиці внутрішньо-шкільного управління сприятиме розвитку освітнього закладу на основі інновацій, та ефективній модернізації системи внутрішньо-шкільного устрою.

Таким чином, під управлінням навчальним закладом розуміється систематичне, планомірне, свідоме і цілеспрямоване взаємодія суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітнього закладу. Основними функціями управління навчальним закладом є аналіз, цілепокладання і планування, організація, керівництво, контроль і регулювання, які мають специфічну для освітнього закладу спрямованість і утворюють єдиний управлінський цикл. Провідним завданням сучасної системи управління стає створення сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, що проявляються в результаті розширення ініціативи і відповідальності всіх суб'єктів самоврядування.

1.3. Сучасні моделі управління навчальним закладом

Метою управління освітнього закладу в умовах модернізації освіти: забезпечення цілісного сталого розвитку освітнього закладу на основі інновацій. Відповідно, завданнями є: формування інноваційного середовища, що представляє собою особливу систему морально-психологічних відносин, підкріплену комплексом організаційних, методичних, психологічних заходів, що сприяють забезпеченню інновацій в освітньому процесі; модернізація системи внутрішкільного управління відповідно до специфіки і особливостей конкретної школи [59, с. 90].

Найважливішим напрямком модернізації освіти є підвищення її якості, що передбачає вдосконалення, як самого освітнього процесу, так і управління ним. Зарубіжний досвід доводить існування певного числа моделей побудови управління в освіті, а також можливість їх використання для вдосконалення управління в освітніх закладах.

Так, наприклад, в США, на початку ХХІ ст. використовувалися різноманітні моделі управління освітою, перенесені зі сфери військово-промислового комплексу [41, с. 140]: система планування, програмування і бюджетування; управління за цілями; бюджетування на нульовій основі; стратегічне планування; вимір ефективності – бенчмаркінг; освіта як товар; Загальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів. У даному параграфі проаналізуємо зміст і можливість їх використання моделей для вдосконалення управління в навчальному закладі.

Система планування, програмування та бюджетування (далі СППБ) складається з визначення довгострокових цілей, розробки альтернативних способів їх досягнення та оцінки витрат і вигод цих способів. В результаті вибирається найоптимальніший спосіб, розглядається програма його реалізації і готується фінансовий план виконання, який є найбільш істотним елементом СППБ. Найважливішою особливістю цього підходу є визначення описуваного стану об'єкта управління у вигляді довгострокової мети

діяльності. Окремі елементи даного підходу можна застосовувати для вдосконалення освітнього процесу в якості самостійної довгострокової мети. Для цього необхідно визначити способи вдосконалення процесу – складу учасників і взаємодії між ними. Включення додаткових учасників може привести до додаткових витрат, і, відповідно, до подорожчання пропонованого рішення. Цей підхід не є популярним з наступних причин: дуже складно визначати довгострокові цілі; оцінка витрат, включена в розробку варіантів досягнення довгострокової мети, є дуже трудомістким завданням; визначення критерію для вибору варіанту рішення залишає невирішеним питання про його правильність; серйозним фактором вибору варіанту рішення стають ресурсні обмеження. Отримані досягнення поставлених цілей виходять дуже дорогими в результаті трудомісткості їх підготовки [41, с. 140].

Управління за цілями (далі УПЦ) дуже схоже на «класичне» визначення управління. У ньому входить контроль результатів діяльності об'єкта управління і зіставлення його з довгостроковими цілями його діяльності. Виходячи з кінцевих завдань, запропонованих керівником, формуються проміжні завдання для підлеглих, які в свою чергу використовують їх як основу для формулювання цілей нижчої ланки ланцюжка. Головною умовою використання УПЦ є вимірність результатів [41, с. 149].

Даний підхід може бути використаний в навчальному закладі у формі оптимізації набору і послідовності дисциплін, що вивчаються, визначення форм і методів вхідного, проміжного і вихідного контролю. Незважаючи на її успішне застосування в існуючій системі освіти, дослідники і практики відзначають високу трудомісткість даної моделі, так як вона вимагає не тільки постановки загальних для об'єкта управління завдань, а й приватних завдань для кожного учасника, для кожного працівника освітнього закладу, а також контролю та оцінки їх вирішення. Цій моделі управління також

властиві недоліки, пов'язані з визначенням довгострокової мети, її декомпозицією до рівня конкретних завдань та ін.

Бюджетування на нульовій основі (далі БНО) ґрунтується на грошовій оцінці будь-якої виконуваної дії, чіткому обґрунтуванню необхідності всіх витрат і їх розмірів. Будь-яка програма, зобов'язана виправдовувати своє існування. БНО розкладає організацію або процес на певні види діяльності і вимагає ранжирування всіх видів діяльності за їх витратами отриманими результатами. Ресурси видаються відповідно до проаналізованого ранжирування. Цей підхід розглядається як обґрунтування: необхідності здійснення кожного окремого виду діяльності всередині об'єкта управління. В освіті подібне ранжування не завжди є доцільним, так як мається на увазі, що в рамках освітньої діяльності мають право на існування види діяльності більш і менш потрібні. Освітній процес передбачає рівну необхідність для всіх обґрунтованих видів діяльності [41, с. 149].

Стратегічне планування аналогічно розглядається в якості приватного випадку управління за цілями, так як воно передбачає визначення найбільш важливою для організації або процесу мети, і вибір шляхів, засобів, способів її досягнення. Найчастіше воно використовується в сфері вищої професійної освіти. Провідною підставою для стратегічного планування можна вважати постановку віддалених цілей, на досягнення яких впливають численні фактори, які відрізняються більшою невизначеністю. Наприклад, стан зовнішнього середовища, перспективи ресурсного забезпечення та ін. Особливості сфери освіти припускають, що, стан і розвиток об'єктів всередині неї можуть більшою мірою визначатися зовнішніми факторами, які не залежать або слабо залежать від внутрішнього стану самих об'єктів. Наприклад, соціально-економічний розвиток країни і регіонів, що визначає обсяг ресурсів, що направляються в систему освіти і в окремі освітні заклади; чисельність дітей і молоді, що навчаються в системі освіти та ін. Відповідно, стратегічні цілі в навчальних закладах можуть визначатися зазначеними факторам. Але існує така ж проблема, пов'язана з визначенням цілей взагалі і

довгострокових масштабних цілей зокрема. Складнощі також представляють спроби визначити поняття стратегічної мети, які зводяться до вказівки на більш тривалий часовий горизонт і масштабність такої мети, причому без приведення і обґрунтування кількісних параметрів цих показників [41].

Використання бенчмаркінгу як моделі побудови управління передбачає вивчення чужої практики з метою зіставлення з нею власної. В результаті порівняння формується мета – підвищення ефективності діяльності «за зразком». Об'єктом даного підходу можуть бути окремі елементи організації: структурні підрозділи, окремі процеси або їх елементи. Недоліками подібного підходу можна вважати: скрутність прямого перенесення «чужого» досвіду в «свої» умови; необхідність аналізу і переробки цього досвіду для інших умов, що вимагає часу і витрат; можлива відсутність необхідного досвіду в інших організаціях, неможливість його оцінки на предмет зіставлення з власним.

«Товаризація освіти» представляє освіту як процес виробництва і одночасного споживання платних освітніх послуг. Управління цим процесом організовується за аналогією з управлінням в комерційних організаціях: економічне становище визначається прибутком; ефективність діяльності визначається відношенням прибутку до витрат; ефективність діяльності структурних підрозділів і реалізації окремих процесів визначається їх внеском у формування прибутку. Недоліками даного підходу є зміщення уваги від безпосереднього змісту освітнього процесу до фінансових результатів діяльності освітнього закладу [41, с. 80].

Загальне управління якістю (далі ЗУЯ, TQM—Total Quality Management) передбачає вимірювання якості скрізь, де це можливо і доцільно. ЗУЯ можна пояснити, як управління процесом за параметрами якості. В освіті цей підхід можна використовувати як інструмент вимірювання параметрів і видачі вихідної інформації для прийняття рішень щодо його управління. Оцінювання параметрів якості в навчальному закладі, є необхідним елементом його здійснення та управління. Отже, застосування

системи ЗУЯ є необхідним, незалежно від того використовуваного підходу для побудови системи управління [56, с. 69].

Максимальний інтерес представляє реінжиніринг бізнес-процесів (далі РБП). В основі даної моделі: регулярне перепроєктування в організації процесів функціонування об'єкта управління на предмет найбільш адекватного зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності варіанту на даний момент часу. В навчальному закладі це свідчить про те, що існує знаходження такого поєднання учасників, форм і методів їх взаємодії, оснащення, контролю та ін., при якому її стан буде більш високий, ніж зараз. Подібний підхід дозволяє вирішити ряд важливих проблем, пов'язаних з: оцінкою стану освітнього процесу; зіставленням оцінок стану освітнього процесу; критерієм вибору кращого стану [41, с. 55].

Активне практичне використання РБП ускладнюється в зв'язку з тим, що: воно досить тривале і дороге; ефект від його проведення повинен перевищувати витрати, а це важко досяжно, враховуючи некомерційний характер освітньої діяльності; в освітній процес включено невелике число учасників, що обмежує можливі варіанти побудови бізнес-процесів їх взаємодії.

Проаналізувавши основні характеристики моделей вдосконалення управління, можна виділити загальні для них положення:

- всі моделі ґрунтуються на визначенні мети вдосконалення управління і відрізняються більше за очікуваним часом досягнення;
- припускають розробку варіантів досягнення поставленої мети і вибір за тими чи іншими ознаками найбільш підходящого варіанту;
- передбачають розробку і реалізацію програм для досягнення поставленої мети [41, с. 60].

Отже, всі представлені моделі припускають різноманітні варіанти реалізації управління за цілями. Не всі з даних підходів можуть бути повною мірою застосовані до управління освітою у зв'язку з довгостроковістю

досягнення мети, множинністю варіантів її досягнення, утрудненістю оцінки стану об'єкта управління в освіті.

Основним напрямком державної політики в освіті стає поширення на цю сферу ринкових відносин. В рамках державної цільової програми розвитку освіти вирішуються завдання підвищення орієнтації системи освіти на ринок праці, переходу на нормативне фінансування освітніх закладів. Таким чином, фінансування за формою наближається до моделі «освіта як товар». Відповідно, в основі модернізації управління освітою лежить економічний підхід, який полягає у визначенні раціонального розподілу функцій між державою, суспільством і освітніми організаціями. Пропонуються наступні варіанти побудови системи управління освітою: демократизація, що передбачає посилення ролі суспільних інститутів і зменшення втручання держави; централізація, що передбачає посилення державного начала в управлінні освітою при адекватному скороченні участі суспільства в управлінні освітою; автономізація, що сприяє розширенню самостійності освітніх закладів [15, с. 67].

На сьогоднішній день можна спостерігати посилення централізованої складової управління, але активно розглядаються питання формування громадських органів управління освітою, наприклад, опікунських рад. Відповідно посилилися проблеми, пов'язані з ініціативою в сфері економіки освіти, раціональністю і підвищенням ефективності витрачання ресурсів, економії та ін. Для їх ефективного вирішення важливим напрямком вдосконалення управління освітою стає підвищення самостійності навчальних закладів, але з умовою зміни їх статусу і передачі їм відповідальності за результати власної діяльності. При цьому найбільш кращою називається вид автономних освітніх закладів, що має на увазі максимальну самостійність і відповідальність за процес, і результат освітньої діяльності.

На сьогоднішній день в освітніх організаціях існують різноманітні види організаційної структури: лінійні, функціональні, структури, лінійно-

функціональні структури, дивізійні, матричні, лінійно-штабні. Найбільш часто зустрічаються є: лінійна, функціональна і лінійно-функціональна.

Плюсами лінійної структури є наявність чітких, ясних і прямих взаємозв'язків між її елементами, всі повноваження виходять від вищої ланки управління до нижчого. Недоліками лінійної структури є: високі вимоги до керівника; брак ланок, що здійснюють планування і підготовку рішень; велика кількість безпосередніх контактів з виконавцями; концентрованість влади керівництва [12, с. 120].

У функціональній структурі ефективність управління збільшилася в результаті появи спеціалізованих відділів по галузях знань, отже, з'явилися більш кваліфіковані рішення. Успішна робота функціональних служб багато в чому залежить від рівня спеціальних знань і професійного досвіду. Переваги функціональної структури проявляються в: високій компетентності фахівців, які здійснюють конкретні функції; менеджерів від специфічних питань; формалізації та програмуванні явищ і процесів; виключенні дублювання управлінських функцій; зниженні потреби у фахівцях широкого профілю.

До недоліків даної структури відносяться: «надзацікавленість» у вирішенні завдань «власних» підрозділів; складнощі в підтримці взаємозв'язків між різними функціональними службами; надмірна централізація; невинуватно висока тривалість прийняття рішень; ригідна організаційна форма [12, с. 121].

Описані вище недоліки лінійної і функціональної організації породили необхідність об'єднання і комбінування даних підходів, що виразилися в появі різноманітних лінійно-функціональних структур.

У випадку цього випадку лінійна структура підкріплюється спеціальними допоміжними службами-штабами. У них сконцентровані фахівці з окремих найважливіших проблем. Штаби готують кваліфіковані рішення, які затверджує і передає на наступні рівні лінійний керівник. У даній системі лінійний керівник є координатором пропозицій

функціональних служб і за допомогою штабу погодить їх один з одним [19, с. 108].

Перевагами даної структури є: підвищення якості підготовки рішень і планів; часткове звільнення головного лінійного менеджера; можливість залучення консультантів та експертів. До її недоліків відносяться: відсутність тісних «горизонтальних» взаємозв'язків; недостатньо чітка відповідальність за результат прийнятих рішень; тенденції до збільшення централізації.

Як показує практика, в сучасних умовах лінійно-функціональна структура різко знизила ефективність керованості. У нових умовах організаційна структура управління закладом вимагає сукупності управлінських зв'язків між інституційними елементами системи управління, яка б характеризувала склад та інформаційні взаємозв'язки, як окремих виконавців, так і конкретних підрозділів, що знаходяться в послідовному супідрядності і наділених чіткими правами [19, с. 109].

У сучасних умовах найбільш ефективним виконанням поставленої мети відповідає побудова матричної структури управління. Дана структура ґрунтується на принципі подвійного підпорядкування виконавців: безпосередньому керівнику функціональної служби та керівнику проекту, який має певні повноваження залежно від запланованих термінів реалізації проекту. Таким чином, в лінійно-функціональну структуру були введені особливі штабні органи, що координують наявні горизонтальні зв'язки з виконання конкретного проекту, не змінюючи вертикальні відносини в сформованій структурі. Велика частина співробітників, що реалізують проект, знаходиться в підпорядкуванні не менше двох керівників, але з різних питань.

Перевагами матричної структури є: оптимальна орієнтація на проектні цілі і попит; якісне поточне управління; залучення всіх членів закладу до активної творчої діяльності; оперативність маневрування ресурсами при виконанні кількох програм; висока відповідальність керівника проекту; використання ефективних методів управління; певна автономність проектних

груп, що сприяє відпрацювання у працівників навичок в галузі прийняття рішень; своєчасна реакція на потреби проекту та бажання замовників [44, с. 60-63]. Недоліки матричної структури проявляються в наступному: проблеми, при встановленні пріоритетності, що порушують стабільність діяльності закладу; складності в розподілі відповідальності за роботу підрозділу; можливість порушення продуктивної діяльності закладу через тривалий відрив співробітників, що працюють над проектом; труднощі в придбанні навичок ефективної роботи у великих колективах; висока ймовірність конфліктів між менеджерами підрозділів і проектів [41, с. 91].

Описана вище модель матричної структури управління освітнім закладом лише відображає принциповий підхід до формування управлінської системи, тому може доповнюватися, видозмінюватися в міру необхідності.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління в сучасних умовах, а також професійного стандарту педагога і керівника, особливо важливим представляється дотримання наступних складових: розподілене лідерство, включення співробітників в проектну роботу, тимчасові творчі групи і т. п. ; ефективна організаційна культура, найважливішим ціннісним підставою є любов до дітей і дбайливе ставлення до розвитку індивідуальності дитини; розвиток індивідуальності співробітників через можливості організації внутрішньо-фірмового навчання педагогів; оптимальна організаційна структура, шанобливе, уважне ставлення до співробітників, чиї успіхи і невдачі відіграють важливу роль для всього колективу; наявність і використання персонал-технологій, відповідних цілям школи, в тому числі оптимізація існуючої системи стимулювання.

Таким чином, важливим напрямком вдосконалення управління освітою стає підвищення самостійності навчальних закладів, але з умовою зміни їх статусу і передачі їм відповідальності за результати власної діяльності. При цьому найбільш кращим вважається вид автономних освітніх закладів, що має на увазі максимальну самостійність і відповідальність за процес, і результат освітньої діяльності. У сучасних умовах стає досить актуальним

використання в освітній практиці провідних положень моделі «освіта як товар». Проектування сучасної моделі внутрішньо-шкільного управління має бути сконцентровано на політиці організації якісної освіти, відповідно, найбільш важливим в управлінні освітньою організацією є застосування системи загального управління якістю.

Висновки до розділу I

Таким чином, у першому розділі «Теоретичні підходи до вивчення особливостей сучасного управління загальноосвітнім закладом» були опрацьовані наступні питання:

1. Розглянуте визначення і сутність поняття освітнього закладу. Загальноосвітній заклад – навчальний заклад, що здійснює в якості основної мети її діяльності освітню діяльність за освітніми програмами початкової загальної, основної загальної та (або) середньої загальної освіти. Менеджмент організації являє собою спеціально здійснювану діяльність по досягненню організаційних цілей, управління внутрішньо-організаційними процесами і процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

2. Визначені особливості управління навчальним закладом. Під управлінням навчальним закладом розуміється систематичне, планомірне, свідоме і цілеспрямоване взаємодія суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітнього закладу. Основними функціями управління навчальним закладом є аналіз, цілепокладання і планування, організація, керівництво, контроль і регулювання, які мають специфічну для освітнього закладу спрямованість і утворюють єдиний управлінський цикл. Провідним завданням сучасної системи управління стає створення сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, що проявляються в результаті розширення ініціативи і відповідальності всіх суб'єктів самоврядування.

3. Вивчені сучасні моделі управління навчальним закладом. До відомих моделі управління освітою належать: система планування, програмування і бюджетування; управління за цілями; бюджетування на нульовій основі; стратегічне планування; вимір ефективності – бенчмаркінг; освіта як товар; загальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів. У сучасних умовах стає досить актуальним використання в освітній практиці провідних положень моделі «освіта як товар».

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Поняття «методична робота», основні підходи до її вивчення

Освітній заклад є ключовою ланкою в структурі системи освіти. Інтенсивність змісту освіти відповідно до державних вимог і результатів його поновлення залежить від того, як організований освітній і виховний процес.

Інтерес до організації методичної роботи в останні роки зростає на різних рівнях управління. У роботах А.М. Моїсеєва, Г. К. Селевко, М. М. Поташника розглядаються основні труднощі в роботі педагогів-практиків і розкриваються різні аспекти методичної роботи [46, с. 108].

Основний напрямок в дослідженнях перш за все пов'язано:

- з підвищенням рівня загальної освіти шляхом поглиблення і розширення знань і умінь;
- з оптимізацією засобів контролю та оцінки якості освіти;
- із забезпеченням наступності між ланками структури освіти;
- з визначенням мінімального обсягу знань і умінь, що підлягають обов'язковому засвоєнню [46, с. 109].

Щоб поліпшити і досягти оптимальної побудови методичної роботи в освітньому закладі, необхідно добре мати на увазі саму її сутність в таких видах освітніх закладів, її основне призначення, провідні завдання і функції, правильно визначати найбільш важливі, базисні вимоги до її організації та здійснення. У теорії та методиці управління навчальним закладом знайшли своє відображення проблеми методичної роботи, однак призначення і завдання, обґрунтоване її визначення, сутність, далеко не завжди.

У методичних вказівках з планування роботи освітнього закладу зазвичай рекомендується розглядати питання методичної роботи в розділі

«Робота з педагогічними кадрами». З одного боку, методичну роботу трактують як підвищення кваліфікації педагогів з приватно-методичних, проблемних питань (таким чином, інші сторони збільшення кваліфікації педагогів залишаються поза межами методичної роботи); з іншого ж – питання розглядається значно ширше: під методичною роботою усвідомлюють всілякі типи діяльності з підвищення кваліфікації педагогів в умовах освітнього закладу. Звичайно, другий підхід переважніший для оптимального розуміння проблем методичної роботи.

Методична робота - це цілісна, заснована на досягненнях передового досвіду і науки і на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємопов'язаних дій і заходів, заходів, спрямованих на всебічне підвищення професійної майстерності кожного педагога і вихователя, на підвищення і розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу освітнього закладу в цілому, а в кінцевому рахунку – на вдосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня розвитку і освіти вихованців.

Численні вчені: Ю.В. Васильєва, Ю. А. Конаржевський, М. М. Поташник, В. А. Сластеніна, Т. І. Шамова, В. І. Зверєва, А. М. Моїсеєва та ін. вивчали питання організації методичної роботи.

Наприклад, Т. І. Шамова визначала методичну роботу як «складну, динамічну, цільну систему роботи з педагогічними кадрами» [60, с. 90]; А. М. Моїсеєв вважав, що «методична робота виступає як цілісна система, сформована на досягненнях науки і прогресивному педагогічному досвіді. Методична робота спрямована на підвищення кваліфікації педагогів» [47, с. 158].

На думку М. М. Поташник «методична робота це діяльність, що сприяє забезпеченню організації педагогічного процесу з використанням планування, керівництва, організації та контролю і забезпечує досягнення освітніх цілей» [51, с. 132].

З точки зору В.М. Лізинського, «методична робота – діяльність, спрямована на успішну організацію навчального процесу. Це систематична колективна та індивідуальна діяльність педагогічних кадрів, спрямована на підвищення їх науково-теоретичного, загальнокультурного рівня, психолого-педагогічної підготовки та професійної майстерності» [37, с. 24].

В. П. Симонов вважає, що «методична робота це спеціальний комплекс практичних заходів, що базуються на науковій основі. Головне в методичній роботі – надання своєчасної допомоги вчителю, вихователю» [53, с. 46].

М. П. Нечаєв під «методичною роботою має на увазі систему організаційної педагогічній до управлінської діяльності адміністрації, керівників методичних об'єднань та педагогів, зорієнтована на забезпечення безперервного вдосконалення педагогічної кваліфікації і професійної майстерності педагога в цілях підвищення якості освітнього процесу» [48, с. 28].

П.І. Третьяков підкреслює «методична робота – процес тривалий і складний, який залежить від цілої, спланованих колективом, завдань, націлених на надання кожному вчителю можливості самореалізуватися» [57, с. 69].

Л.М. Волобуєва вважає, що «методична робота» є «частиною системи безперервної освіти педагогів, орієнтована на досягнення і підтримку високої якості навчально-виховної роботи в освітньому закладі» [13, с. 70].

О.М. Морозова вважає, що «методична робота – це систематична, цілеспрямована, колективна та індивідуальна діяльність педагогічних кадрів з підвищення науково-теоретичного рівня, методичної підготовки та професійної майстерності» [30, с. 21].

Методична робота в навчальному закладі з точки зору А.К. Сундукової «комплексний і творчий процес, в якому реалізовується практичне навчання педагогів методам і прийомам роботи з дітьми, підвищення науково-творчого рівня і методичної кваліфікації вихователів» [55, с. 20].

Л.І. Фалюшина зазначає: методична праця – це «функція управління якістю освітньо-виховної роботи в педагогічних системах, яка полягає в двосторонньому процесі навчання і вчення її об'єкта, спрямованого на поглиблення, розширення знань, умінь і навичок педагогів, необхідних для якісного здійснення педагогічної діяльності з всебічного навчання та виховання дітей» [54, с. 15].

З точки зору, К. Ю. Білої «методична робота – важливий освітній компонент освітньої інфраструктури, поряд з науковим забезпеченням, підготовкою і перепідготовкою кадрів, формуванням освітнього середовища, покликана підтримувати нормальний хід освітнього процесу, сприяти його оновленню. К. Ю. Біла розуміє під методичною роботою «цілісну, засновану на досягненнях науки і передового педагогічного досвіду систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення професійної майстерності кожного педагога, підвищення якості та ефективності навчального процесу» [9, с. 32].

К. Ю. Біла включає в методичну роботу: освоєння найбільш раціональних методів і прийомів навчання і виховання, підвищення рівня загальнодидактичної та методичної підготовленості педагога до організації та ведення освітньо-виховної роботи, обмін досвідом між членами педагогічного колективу, виявлення і пропаганда актуального педагогічного досвіду» [9].

Таким чином, безпосередня мета методичної роботи в освітньому закладі – це незмінне зростання рівня професійної майстерності педагогічного колективу та педагога. Найсуттєвіша і головне завдання методичної роботи – у формуванні їх майстерності висловлювати дійсну підтримку вихователям і педагогам як комплексу професійних навичок, умінь і знань, потрібних для педагога сучасності якостей і властивостей особистості.

Методична робота «може істотно впливати на якість і ефективність навчання і виховання, на кінцеві результати роботи освітнього закладу, тому

цілком правомірно розглядати її як важливий фактор управління навчально-виховним процесом» [9, с. 30].

Значимість даного фактора полягає в тому, що він функціонує на рівні щохвилинних управлінських команд, а через високоякісне поліпшення підготовки педагогів робиться першорядною частиною людського фактора в процесі перебудови освітнього закладу.

Мається на увазі відзначити і розглянути всі компоненти методичної роботи в навчальному закладі, а саме визначити зв'язки між ними, структуру системи, її функції і відбуваються в ній процеси управління і самоврядування.

З дидактики відомі основні компоненти системи навчання, а при всій своєрідності методична робота в навчальному закладі являє собою не що інше, як особливий окремий випадок навчання. Серцевиною цієї системи, її основою є взаємодія людей – учасників методичної роботи. А оскільки в даний час все більше розширюються зв'язки освітнього закладу з навколишнім соціальним середовищем, ускладнюється його діяльність, то в ролі об'єктів методичної роботи виступають не тільки педагоги, а й батьки.

Суб'єктами методичної роботи є, перш за все, керівники освітніх закладів, покликані управляти методичною діяльністю відповідно до Статуту освітнього закладу, а також голови методичних об'єднань педагогів та керівники ініціативно-творчих груп. Відомо, що «методична робота за своєю природою демократична, оскільки передбачає роль кожного педагога не тільки як об'єкта управління, а й як учасника підвищення власної кваліфікації та майстерності» [9, с. 33].

Поряд з суб'єктами в системі методичної роботи в інтересах забезпечення їх продуктивної взаємодії вважаються важливими такі компоненти, як зміст, мета і завдання, методи і засоби, організаційні форми, умови підвищення кваліфікації педагогів в освітньому закладі, а також позитивні результати, одержувані в ході роботи. Тільки в умовах єдності і взаємозв'язку всіх компонентів системи методичної роботи забезпечується

підвищення дієвості методичної діяльності. Ослаблення ж впливу будь-якого з компонентів або порушення зв'язків між ними якість методичної роботи неминуче знижує, падіння її ефективності, викликає перевантаження, негативне ставлення частини педагогів до самоосвіти і підвищення професійної майстерності та інші небажані наслідки [17, с. 149].

«Для правильного розуміння сутності та ролі методичної роботи в освітньому закладі необхідно пам'ятати, що вона є важливою ланкою цілісної загальнодержавної системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Цей факт зобов'язує встановити сувору координацію між методичною роботою в освітньому закладі та діяльністю інших ланок системи підвищення кваліфікації – інститутів удосконалення педагогів та районних методичних кабінетів. Необхідно також усунути паралелізм і дублювання в їх діяльності» [19, с. 24].

Істотно впливати на якість і ефективність навчання і виховання може методична робота, а також на кінцеві результати роботи освітнього закладу, тому цілком правомірно розглядати її як важливий фактор управління освітнім процесом.

Серед напрямків методичної роботи можна виділити:

1. Удосконалення педагогічної діяльності.
2. Оновлення програмного забезпечення навчально-виховного процесу.
3. Впровадження в практику освітнього закладу наукових досліджень і досягнень передового педагогічного досвіду.
4. Організація роботи з підвищення кваліфікації педагогічних працівників.
5. Ознайомлення педагогічних працівників з нормативно-правовими документами, досягненнями сучасної науки і практики.
6. Вивчення рівня професійних потреб і проблем педагогів, їх професійної підготовки [17, с. 150].

Особливо важливо правильно встановити головні цілі, функції, завдання методичної роботи в освітньому закладі: адже саме мета, як закон, визначає спосіб і характер практичних дій.

Підхід до визначення завдань і функцій методичної роботи полягає в наступному: під метою методичної роботи мається на увазі ідеальний образ, модель бажаного результату діяльності. Отже, встановити цілі, завдання – значить визначити її бажані результати.

Моделюючи комплекс завдань методичної роботи, необхідно за основу взяти модель професійно значущих функціональних якостей педагога. У зв'язку з цим можливо визначити деякі три групи взаємодіючих функцій методичної роботи: функція у ставленні до науки педагогіки та прогресивного педагогічного досвіду, загальнодержавній системі освіти; функція відношення освітнього закладу до педагогічного колективу; функція індивідуального ставлення до кожного педагога.

Всі ці функції володіють власними кінцевими результатами, причому перша і друга групи «функціонують» в результаті на третю, оскільки власне її здійснення наближає освітній заклад до вирішення завдань, пов'язаних з інноваційними змінами.

«Методична робота в освітньому закладі об'єктивно виконує роль сполучної ланки між життям і діяльністю конкретного педагогічного колективу, з одного боку, і державно-громадською системою освіти, психолого-педагогічною наукою, передовим і новаторським досвідом – з іншого» [14, с. 35].

До першої групи функцій методичної роботи відносяться: «осмислення соціального замовлення, найважливіших вимога суспільства і держави до освітнього закладу, а також конкретних програмно-методичних вимог, наказів та інструкцій вищих органів освіти, їх своєчасне правильне доведення до кожного працівника; впровадження досягнень передового педагогічного досвіду, досвіду педагогів-новаторів; впровадження і використання досягнень і рекомендацій психолого-педагогічної науки (результатом має

стати підвищення наукового і методичного рівня навчально-виховної роботи, збагачення педагогічної культури педагогів); пропагування кращого досвіду педагогів самого закладу» [14, с. 36].

Без реалізації першої групи функцій неможливо здійснити всі інші, так як жоден освітній заклад не може працювати успішно, не освоївши діючих в даний час програмних і нормативних вимог, а також досягнень сучасної науки і передового досвіду педагогів.

До другої групи функцій методичної роботи відносяться: «консолідація, згуртування педагогічного колективу, перетворення його в колектив однодумців; вироблення єдиного педагогічного кредо, спільних цінностей, традицій; аналіз конкретного навчально-виховного процесу та його результатів; попередження і подолання недоліків і труднощів у професійній діяльності педагогів; виявлення, узагальнення і поширення передового досвіду самих педагогів освітнього закладу, обмін цінними педагогічними знахідками; попередження і подолання формалізму і перевантаження в педагогічній діяльності; стимулювання педагогічної творчості та ініціативи у всіх педагогів; залучення колективу до науково-дослідної, дослідно-експериментальної роботи з актуальних проблем освітнього закладу» [14, с. 36].

До третьої групи функцій методичної роботи в освітньому закладі відноситься підвищення у педагога професійної майстерності, внаслідок цього їх формулювання залежить від того, як розуміється професійна майстерність.

До третьої групи функцій методичної роботи відносяться [13, с. 70]:

- «удосконалення майстерності, збагачення педагогів знаннями (програмні, приватно-методичні, дидактичні, виховні, психологічні, етичні знання і т. д.);

- розвиток світогляду, професійно-ціннісних орієнтації і переконань, відповідних завданням розвитку суспільства і освітнього закладу;

- розвиток мотивів до підвищення творчості в педагогічній діяльності, таких як любов до дітей, захопленість предметом і програмним змістом виховання і навчання, потреба самореалізації і т. д.;

- розвиток стійких ідейно-моральних якостей особистості (методична робота має на увазі не тільки навчання, а й виховання педагогів, розвиток у них таких якостей, як гуманізм, педагогічний оптимізм, принциповість, доброта, душевна щедрість);

- розвиток сучасного, діалектичного стилю педагогічного мислення, таких його рис, як системність, конкретність, гнучкість, економічність;

- розвиток професійних навичок, педагогічної техніки, майстерності (мова йде про такі фактори, як техніка словесної та несловесної комунікації, а також техніка рухів, міміки, жестів і інтонацій, техніка спілкування з учнями, навички застосування різних засобів навчання і виховання, включаючи складні технічні засоби);

- розвиток культури емоцій і вольових проявів педагога, саморегуляції діяльності;

- формування готовності до професійної самоосвіти, удосконалення» [13, с. 70].

Таким чином, методична робота – це цілісна, сформована на досягненнях передового досвіду і науки і на певному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на якісне підвищення професійної майстерності і кваліфікації кожного педагога на підвищення і формування у педагогічного колективу освітнього закладу творчого потенціалу, і як результат – на підвищення якості навчально-виховного процесу, підвищення результативності навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня розвитку і освіти школярів.

2.2. Управління методичною роботою в навчальному закладі: теорія і практика

Методична робота в навчальному закладі відноситься до управлінської діяльності. Процес організації методичної роботи, як і будь-якої управлінської діяльності, має циклічний характер, тобто являє собою сукупність пов'язаних між собою стадій, що складають закінчене коло розвитку [35, с. 109].

До висновку про те, що вирішення завдань методичної роботи здійснюється шляхом управління нею, прийшли В.І. Зверева, Е. А. Михалічев, З.С. Ніколаєва, Л. В. Поздняк, В. П. Симонов, Є. Є. Смирнова, Т. І. Шамова, які виділили основні напрямки [59, с. 103]:

- управління підтриманням стабільного рівня цілісного освітнього процесу;
- управління розвитком педагогічного колективу, кожного педагога і, в кінцевому рахунку, дітей.

Реалізація першого напрямку забезпечує використання наявного освітнього потенціалу закладу.

Реалізація другого напрямку забезпечує нарощування цього потенціалу і підвищення ефективності його використання.

Важливо відзначити, що управління методичною роботою в навчальному закладі ґрунтується на основних методологічних підходах до управління: системному, функціональному, ситуаційному, дослідницькому, диференційованому та ін.

Системний підхід передбачає взаємозв'язок окремих форм методичної роботи між собою, поступальність руху у формуванні професійних знань, умінь, навичок педагогів, опору на попередній досвід. Об'єднуючи форми і методи роботи з кадрами в єдину систему, необхідно враховувати їх оптимальне поєднання між собою. Структура методичної роботи для кожного освітнього закладу буде різною, неповторною. Ця неповторність

пояснюється конкретними для даної організації як організаційно-педагогічними, так і морально-психологічними умовами в колективі, що лежить в основі ситуаційного підходу [43, с. 355].

Функціональний (процесний) підхід визначає, що організація методичної роботи будується на основі управлінського циклу:

- по-перше, на основі педагогічного аналізу визначається її мета,
- по-друге, відповідають потребам і особливостям всієї системи, а також суб'єктів навчання, форми, методи, засоби навчання,
- по-третє, результативність роботи, контроль досягнення поставленої мети, педагогічний аналіз і постановка нової мети є необхідною умовою.

Диференційований підхід передбачає цілеспрямований педагогічний вплив на групи педагогів, які виділяються керівником за подібними індивідуальними, особистісними якостями.

Дослідницький підхід передбачає побудову методичної роботи на діагностичній основі, слідуючи логіці побудови дослідницької діяльності (констатація, формування, обговорення результату) [43, с. 356].

Більш детально зупинимося на системному підході, у зв'язку з можливістю його застосування в нашому дослідженні. Ключовим поняттям системного підходу є поняття «система». Відповідно до позиції А.Н. Авер'янова, В.Г. Афанасьєва, В. С. Тюхтіна, Н. Ф. Овчинникова і деяких інших вчених, системою може бути названий будь-який фрагмент дійсності. На їхню думку, будь-які сукупності є системами [2, с. 28].

У теорії педагогіки поняття «система» вживається в різних контекстах. Найчастіше йдеться про такі поєднання як «система освіти», «педагогічна система», «освітня система», «виховна система», «система безперервної освіти» [44, с.50].

Л.А. Москвина у своєму дослідженні виділяє компоненти системи: цільовий, змістовний, процесуальний та результативний:

«Цільовий компонент включає все різноманіття цілей і завдань управлінського сприяння педагогічним працівникам освітнього закладу у

вдосконаленні їх професійної кваліфікації. Змістовний компонент відображає різні аспекти взаємодії і співпраці педагогічних працівників і адміністрації освітнього закладу. Процесуальний компонент визначає найбільш доцільне поєднання форм, методів і засобів управлінського сприяння педагогічним працівникам. Нарешті, результативний компонент встановлює очікувані результати відповідної діяльності» [42, с.53-54].

Ще один з важливих підходів до управління методичною роботою – діяльнісний. Вивчаючи структуру діяльності і приймаючи позицію Б.Ф. Ломова, слід, перш за все, встановити: мотиви і цілі, якими особистість керується в даній діяльності; особливості планування і прогнозування, характерні для неї; способи дії [32].

Оцінюючи сутність діялісного підходу, Л.А. Москвина вказує на його «надзвичайну важливість і плідність, так як в ньому виявляється діялісна природа людини, значення продуктивної діяльності для розвитку особистості» [42, с. 59].

Важливою умовою успішної діяльності методичної служби освітнього закладу є правильний вибір її моделі в залежності від цілей, завдань і підходів, на основі яких вона створюється.

У літературі досить докладно описані взаємопов'язані групи форм методичної роботи:

- колективні (педагогічна рада, ділові ігри, дискусії, дебати і т.д.),
- групові (семінари, семінари практикуми, групові консультації та ін.) та індивідуальні (індивідуальні консультації, ділова бесіда, самоосвіта, наставництво і т. д.) форми.

Під формою прийнято розуміти пристрій, структуру, систему організації чого-небудь, а під методом – спосіб пізнання, досягнення мети, здійснення чого-небудь. В рамках різних форм знаходять застосування різноманітні методи роботи з кадрам.

Всі форми методичної роботи плануються в річному або календарному планах, виходячи із завдань освітнього закладу, інтересів або труднощів

педагогів. Ефективність кожної форми методичної роботи можна визначити по тому, чи допомагає вона швидко і своєчасно вносити зміни в навчально-виховний процес. Перераховані форми методичної роботи організують і проводять не тільки керівник, його заступник або старший методист, часто до цього залучаються досвідчені педагоги, фахівці, що займаються певним напрямком освітнього процесу [48, с. 121].

Постійне відстеження результатів методичної роботи, професійного зростання педагогів є одним із завдань педагогічного моніторингу.

Педагогічний моніторинг - це форма організації, збору, зберігання, обробки і поширення інформації про діяльність педагогічної системи, що забезпечує стеження за її станом, а також дає можливість прогнозу розвитку педагогічної системи. Мета моніторингу – оперативно і своєчасно виявляти всі зміни, що відбуваються в конкретній галузі. Отримані об'єктивні дані є підставою для прийняття управлінських рішень.

Така побудова методичної роботи характерно для основної моделі методичної служби закладу, в освітній програмі якого обов'язкова частина основної загальноосвітньої програми освіти займає до 99% всього обсягу.

Створення методичної служби в навчальному закладі здатне мобільно вирішувати актуальні завдання впровадження нових підходів і технологій освіти дітей в умовах реалізації державного освітнього стандарту освіти [12, с. 78].

Таким чином, вивчивши основні теоретичні підходи і розглянувши різні моделі управління методичною роботою в навчальному закладі. Крім цього, були визначені форми роботи, які використовуються в роботі з педагогічними кадрами – це колективні, групові та індивідуальні.

2.3. Методична робота щодо організації інноваційної діяльності освітнього закладу як передумова підвищення результативності навчально-виховного процесу

Інновації характерні для будь-якої професійної діяльності людини і тому стають предметом вивчення, аналізу та впровадження. Вони є результатом наукових пошуків, педагогічного досвіду окремих вчителів і цілих колективів.

Необхідність впровадження управлінських інновацій обумовлена створенням в навчальному закладі, орієнтованого на розробку і модернізацію перспективної освіти, підвищення рівня автоматизації проектування, зміна стилю управління комунікаційною і ціновою політикою.

Головною метою впровадження інновацій в діяльність освітнього закладу є підготовка працівника. Сутність такого навчання полягає в орієнтації навчального процесу на потенційну можливість та їх реалізацію. Організація повинна розвивати механізм інноваційної діяльності, знаходити творчі способи вирішення важливих проблем [28, с. 147].

Сьогодні організації стикаються з «викликами» сучасної конкуренції, і перш за все з труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Більш того, зросла швидкість впровадження інновацій, чому сприяє в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями [17, с. 149].

В даний час для того, щоб вижити на ринку, організації повинні діяти швидко. У цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати нові методи і структури управління, тобто безперервно впроваджувати інновації в управлінську діяльність організації.

Під управлінськими інноваціями в даний час розуміється нова управлінська технологія або новий бізнес - процес. В основному «Інновація» створюється шляхом реформування існуючих управлінських систем, технологій, процесів.

Управління інноваційним розвитком розглядається як елемент загального стратегічного розвитку освітнього закладу. Його сенс полягає в постановці цілей і завдань інноваційної діяльності, визначенні способів їх досягнення, розробки та реалізації інноваційної програми, у формуванні інноваційного потенціалу освітнього закладу [53, с. 78].

Інноваційний процес являє собою комплекс заходів зі створення, освоєння, поширення і застосування інновацій. управління інноваційним процесом забезпечує рух від великої кількості пропозицій до обмеженого числа проектів, що включаються в інноваційний портфель організації і відбір яких, здійснюється з метою управління ризиками і використання інноваційного потенціалу і ресурсів.

Створення інновації передбачає управління інноваційним проектом, його життєвим циклом, ресурсами і результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення і вихідних характеристик, вартості і термінів реалізації. Управління життєвим циклом включає ідентифікацію його стадій і управління ними з урахуванням особливостей конкретного інноваційного проекту [48, с. 50].

Управління інноваційною діяльністю в кожній складовій відбувається в рамках основних управлінських функцій – прогнозування і планування, організації, контролю, аналізу, а об'єктами управління є інноваційна політика, інноваційний портфель та інноваційний проект [11].

В якості базової, при такому підході може бути запропонована трирівнева модель управління інноваційною діяльністю і наведена структура вимог до цієї системи. Зазначені структура та вимоги можуть стати базовими при розробці відповідних систем менеджменту в освітніх закладів, а також при галузевій стандартизації, що дає можливість шляхом добровільної сертифікації отримати об'єктивне підтвердження інноваційного потенціалу, ефективності його реалізації та ступеня розвитку для залучення державного фінансування інноваційних проектів та використання інших механізмів стимулювання.

При цьому інновацію в галузі менеджменту можна визначити, як рішучу відмову від традиційних принципів, процедур і методів керівництва або усталених організаційних форм, в результаті чого змінюється вся система управління закладом.

Певне місце в структурі організації управлінських інновацій займають об'єкти інновацій, які піддаються цілеспрямованій зміні компонентів управлінської системи [34, с.97]. Значення інноваційної діяльності в сучасному світі важко переоцінити. Впровадження інновацій в організації виробництва, праці та управління відкривають перед підприємствами величезні перспективи.

Управлінські інновації можуть зачіпати різні сфери діяльності закладу, такі, як: система управління, організаційна структура, економічна діяльність, маркетингова політика, юридичне обслуговування тощо. Вплив внутрішнього і зовнішнього середовища викликає необхідність впровадження змін в навчальному закладі.

Будь-яка організація постійно прагне до рівноваги. Коли є рівновага, тоді їй простіше і адаптуватися до змін. Тому цілями управління по відношенню до впровадження інновацій в навчальному закладі є наступні [15, с. 210]:

- 1) домогтися прийняття цієї інновації;
- 2) відновити групову рівновагу і особистісне пристосування, порушену рівновагу.

Не всі інновації є потрібними і обов'язковими в навчальному закладі, тому керівник зобов'язаний переконатися, що в даних інноваціях є потреба. Витрати на сам процес реалізації інновацій в організації та привілеї, які вони дають, повинні бути зважені [57].

Характер і глибина проведених змін в організації зобов'язані враховувати стадію життєвого циклу організації, адже кожній стадії притаманні власні характерні процеси [15, с. 64]. Пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі організація може трьома способами:

1) пристосування до змін у середовищі, які не були завчасно визначені (в даному випадку є реагування із запізненням)

2) адаптацію до середовища шляхом врахування тенденцій його розвитку (даний спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем організації);

3) організація не звикає до навколишнього середовища, а навпаки, привчає навколишнє середовище до себе [20, с. 71].

Таким способом користуються виключно потужні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку. Добре організована інноваційна діяльність завжди має характер наукового пошуку, прогностичний напрямок.

Інноваційна діяльність освітнього закладу передбачає застосування інновацій (зміни всередині системи), експериментальну перевірку результативності та можливості використання інновацій в різних підрозділах.

Пріоритетними завданнями керівника, що здійснює інноваційну діяльність, є:

- вивчення інновацій, визнаних ефективними;
- моніторинг ефективності впровадження інновацій;
- створення бази даних по впровадженню інновацій в діяльність освітнього закладу;
- розробка методичних рекомендацій щодо організації роботи освітнього закладу [27, с. 78].

Успішне здійснення інноваційної діяльності обумовлено наявністю інноваційного потенціалу.

Практика показує, що інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиком, тому інноваційна діяльність – це діяльність за заздалегідь невідомими результатами.

Це може статися тому, що:

- частина задумів не здійснюється через несприятливі умови (кадрові, матеріальні, морально-психологічні і т.п.);

- деякі передбачення виявляються помилковими.

Відстеження результативності інноваційної діяльності має відбуватися відповідно до концепції постійного контролю за якістю роботи освітнього закладу, що передбачає постійне вдосконалення його роботи [39, с. 82].

Кожну інновацію можна розглядати і оцінювати за трьома способами:

1) мотиваційним, який є показником задоволення потреб суб'єктів інноваційної діяльності;

2) смисловим, який є показником цілісності змісту, форм і методів розвитку працівників;

3) операційним, який необхідний для оцінки якості реалізації проекту інноваційної діяльності [29, с. 29].

Керівник освітнього закладу повинен орієнтуватися в широкому спектрі інноваційних технологій для того, щоб не витратити час на відкриття вже відомого. Значна кількість сучасних технологій визначається змістом модернізацій і модифікацій. Це технології на основі:

- гуманізації та демократизації ділових відносин;
- активізації та інтенсифікації діяльності організації;
- ефективності організації та управління процесом діяльності;
- вдосконалення та реконструкції діяльності організації.

Врахування результатів наукових досліджень з інноваційної діяльності, розробки, апробації та впровадження новітніх технологій надало можливість вивести такі показники ефективності роботи освітнього закладу, яка впроваджує інновації в ньому: наявність технологій, розроблених колективом або окремим працівником освітнього закладу (вимоги до технологій: оригінальність і актуальність запропонованої технології, відповідність змісту технології завданням діючих програм, поетапне висвітлення змісту роботи, відсутність перевантаження працівників, дотримання режиму дня в процесі використання технології, висока результативність діяльності працівників, стабільність і тривалість дослідження): вивчення, узагальнення,

впровадження та поширення колективом перспективного досвіду; участь працівників організації у професійних конкурсах [52, с.109].

Слід зазначити, що аналіз впровадження інновацій в діяльність освітнього закладу за вказаними показниками на кожному етапі дозволяє внести необхідні корективи в весь інноваційний процес.

Таким чином, впровадження інновацій в діяльність освітнього закладу, розробка, апробація та впровадження інноваційних технологій в значній мірі сприяють підвищенню трудового процесу в діяльності закладу, що впливають на вибір засобів, методів і прийомів розвитку працівників, відповідають вимогам сучасності.

Результативність навчально-виховного процесу в управлінських інновацій прямо пропорційна зацікавленості та участі керівної ланки суб'єкта в інноваційному процесі. Позиція керівництва може як збільшити корисний ефект проведених змін, так і звести нанівець зусилля з впровадження нововведень [2, с. 56]. Керівний персонал органу управління повинен бути достатньо компетентним, щоб розуміти і заохочувати необхідність застосування управлінських інновацій.

Організація управлінських інновацій передбачає вирішення проблеми методичного забезпечення інноваційного процесу. У процесі розробки та реалізації управлінських інновацій застосовуються різні методи і засоби. Крім методів підготовки проекту змін та впровадження, необхідно приділяти належну увагу організації роботи з управління процесом впровадження інновацій [11, с. 171]. Ця робота повинна будуватися із застосуванням наукових методів, які довели свою ефективність в подібних ситуаціях.

Більшою мірою управлінські інновації в сучасній економічній ситуації визначаються галузевими або організаційними інтересами. Ці інтереси обмежені різними формами економічної влади на трьох рівнях.

Тільки деякі великі заклади доросли до стадії інноваційно технологічного розвитку. Щоб прискорити процес потрібна економічна стабільність і активна державна підтримка інноваційної сфери. Можна

виділити наступні стадії [39, с. 108]: управлінські інновації; ринкові інновації; модернізація; інноваційно-технологічний розвиток.

Перша стадія – управлінські інновації: структуруються відносини між підрозділами, вводиться планування і бюджетування, оновлюються кадри, комп'ютеризується обробка управлінської інформації. Друга стадія – ринкові інновації: шикуються збутові і розподільні мережі, логістичні ланцюжки, маркетингова політика. Третя стадія – модернізація. Четверта стадія – інноваційно-технологічний розвиток: створюють корпоративні та венчурні фонди, залучаються профільні наукові колективи, скуповуються малі інноваційні компанії.

Таким чином, проведення методичної роботи щодо організації інноваційної діяльності з підвищення результативності навчально-виховного процесу передбачає цілеспрямований процес застосування інновацій (зміни всередині системи) та експериментальної перевірки результативності та можливостей використання інновацій. Цілеспрямованість інноваційної діяльності обумовлюється: - об'єктивними потребами суспільства в оновленні роботи закладу; соціальним замовленням; реальними умовами і можливостями в даний період її розвитку; інтересами директора, керівників – тих, хто буде організовувати і здійснювати інноваційну діяльність.

Висновки до розділу II

Таким чином, у другому розділі «Дослідження впливу методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу» були опрацьовані наступні питання:

1. Обґрунтоване поняття «методична робота», основні підходи до її вивчення. Методична робота – це цілісна, сформована на досягненнях передового досвіду і науки і на певному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на якісне підвищення професійної майстерності і кваліфікації кожного педагога на підвищення і

формування у педагогічного колективу освітнього закладу творчого потенціалу, і як результат – на підвищення якості навчально-виховного процесу, підвищення результативності навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня розвитку і освіти школярів

2. Виділені теоретичні та практичні особливості управління методичною роботою в навчальному закладі. Процес організації методичної роботи, як і будь-якої управлінської діяльності, має циклічний характер, тобто являє собою сукупність пов'язаних між собою стадій, що складають закінчене коло розвитку. Важливо відзначити, що управління методичною роботою в навчальному закладі ґрунтується на основних методологічних підходах до управління: системному, функціональному, ситуаційному, дослідницькому, диференційованому та ін.

3. Описана методична робота щодо організації інноваційної діяльності освітнього закладу як передумова підвищення результативності навчально-виховного процесу. Проведення методичної роботи щодо організації інноваційної діяльності з підвищення результативності навчально-виховного процесу передбачає цілеспрямований процес застосування інновацій (зміни всередині системи) та експериментальної перевірки результативності та можливостей використання інновацій.

РОЗДІЛ III. ДОСЛІДНО-ПОШУКОВА РОБОТА З ВИЯВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ

3.1. Діагностичне дослідження ефективності методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу

В експериментальній роботі брали участь 16 педагогів (вік випробовуваних – 25-56 років) та учні 1-9 класів Загальноосвітньої школи № 10 I-III ступенів м. Ізмаїл Ізмаїльського району Одеської області.

У даний час більшість педагогів даного закладу не мають кваліфікаційної категорії і багатого практичного досвіду: мають вищу категорію 13% педагогів закладу, 18% – першу і 69% педагогів не мають категорії. При цьому мають стаж роботи менше 5 років 50% педагогів, працюють в освіті від 5 до 20 років – 25% педагогів, мають стаж роботи більше 20 років – 25% педагогів, тобто більшість опитаних є малодосвідченими фахівцями, яким складно організувати режимні моменти, будувати педагогічний процес, знаходити особистісно орієнтований підхід до своїх учнів та їхніх батьків.

Діагностичне дослідження проходило за трьома етапами: організаційно-підготовчим; основним; етапом аналізу та інтерпретації даних.

Метою експериментального дослідження було вивчення ефективності організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу. З огляду на це завданнями визначено наступні:

1. Здійснити вибір групи випробовуваних.
2. Підібрати методики, які відповідають меті дослідження.
3. Провести збір емпіричного матеріалу за допомогою обраної системи методів.
4. Зробити кількісний і якісний аналіз результатів, отриманих в процесі застосування діагностичного матеріалу в досліджуваній групі.

5. Зробити висновки за результатами дослідження.

У процесі дослідження були використані наступні методики для вирішення поставлених завдань.

1. Для вивчення можливості педагогів включатися в розв'язання пріоритетних завдань роботи закладу освіти, виходячи з особистісно-професійних можливостей, потреб та інтересів був використаний **метод інтерв'ювання** (Додаток А).

Дослідження проводилося з кожним педагогом індивідуально, було запропоновано відповісти педагогам на кілька запитань. Наприклад, *на рівні вашого освітнього закладу чи надається вам можливість своїм педагогічним досвідом з іншими педагогами ділитися або відчуваєте ви свою значимість у вирішенні завдань ЗЗСО?*

Надалі даного дослідження виявлялася ймовірність узагальнити освітні потреби кожного педагога.

2. Для визначення задоволеності педагогів організацією методичної роботи в навчальному закладі використовувався **метод анкетування**. Педагогам пропонувалося заповнити анкету **«Вивчення задоволеності організацією методичної роботи в навчальному закладі»** (Додаток Б).

Дослідження проводилося в індивідуальній формі: педагогам пропонувалося відповісти на кілька питань анкети. Наприклад, *Чи задоволені ви організацією роботи з педагогами? Педагог ставить знак + в одну з граф: так, ні, частково, важко відповісти*. Кожна відповідь обчислювалася в балах. 1 – Ні, 2 – Важко відповісти, 3 – частково, 4 – Так.

Аналіз анкет: «Від 0 до 10 балів – педагог не задоволений організацією методичної роботи в навчальному закладі; від 10 до 30 балів – педагог частково задоволений організацією методичної роботи в навчальному закладі; від 30 до 40 балів – педагог задоволений організацією методичної роботи в навчальному закладі»[43].

Дуже важливим моментом вважаємо самотійність та анонімність у заповненні анкет.

3. Для діагностики реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі задля підвищення результативності навчально-виховного процесу ми також використовували метод анкетування. Зокрема, **анкета С.В. Власенко** включає спеціально розроблені питання, що дають змогу виявити значимість окремих аспектів педагогічної діяльності (схильність до організаторської діяльності, спрямованість на предмет), потреба вчителя в спілкуванні, в схваленні, а також значимість інтелігентності його поведінки.

Кожен із компонентів діяльності педагога в діагностичному анкетуванні готовності до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в закладі освіти має набір характеристик, на підставі яких педагогам запропоновано оцінити себе і свої можливості щодо реалізації кожного із зазначених компонентів. Детальний опис анкети є в *додатку В*.

У кінці анкети визначено чотири рівні готовності педагога до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі задля підвищення результативності навчально-виховного процесу:

1) високий (еталонний) – 280-252 бали (повністю відповідає сучасним вимогам до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в освітньому закладі);

2) достатній – 251-210 балів (близький до еталонного і характеризується наявністю необхідних для організації особистісно-орієнтованого підходу якостей);

3) середній – 209-168 балів (характеризується поєднанням позитивних і негативних якостей і недостатнім розвитком професійних умінь з організації особистісно орієнтованого підходу);

4) низький – менше 167 балів (малоефективний, що характеризується слабкими професійними знаннями і вміннями, а також особистісними якостями, що заважають успішній діяльності).

Зазначимо, що номінальний – низький – рівень готовності педагога до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі задля

підвищення результативності навчально-виховного процесу необхідно формувати з використанням спеціальної методичної системи.

4. Для виявлення впливу методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу було проведено дослідження з визначення навчальної мотивації школярів (*Додаток Г*) та проведена методика визначення інтелектуального потенціалу у дітей та підлітків за Л.І. Вассерманом (*Додаток Д*). У дослідженні взяли участь учні 1-9 класів освітнього закладу.

Без сумніву, позитивна навчальна мотивація школярів є важливим критерієм ефективності педагогічного процесу. Мотивація, за визначенням Немова Р. С., – це сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її спрямованість і активність. Існує кілька основних видів мотивів навчання. Найбільш важливі з них – пізнавальні та соціальні. Пізнавальні мотиви пов'язані зі змістом навчальної діяльності, з глибиною інтересу до знань - до певних фактів, явищ, до істотних властивостей явищ, першим дедуктивним висновків, ключових ідей і т. д. Соціальні мотиви пов'язані з різною взаємодією школяра з іншими людьми. Також мотиви можна розділити за відношенням до діяльності на зовнішні і внутрішні. Внутрішні мотиви характеризуються інтересом до самого процесу діяльності і його результату, прагнення розвинути якісь вміння, якості. Зовнішні ж проявляються тоді, коли людина діє в силу обов'язку, через тиск рідних, вчителів та ін. Існують також мотиваційні тенденції: до досягнення успіху і до уникнення невдачі. Якщо провідним є мотив на досягнення успіху, то людина ставить перед собою позитивні цілі і активно вишукує кошти на її здійснення. У разі мотивації – уникнення невдачі дитина не впевнена в собі, боїться критики, з роботою, де можливий невдалий результат, у неї пов'язані тільки негативні емоції.

Для організації відповідної психологічної атмосфери, зменшення напруженості у випробуваного і, в кінцевому результаті, отримання

правильного результату при анкетуванні дотримувалися наступних основних правил:

1) завчасно узгодили з випробуваним дату, час обстеження, його тривалість;

2) анкетування проводилося в окремому приміщенні, з проходженням необхідних санітарно-гігієнічних норм (площа на одного випробуваного не менше 3 кв. метрів, присутність вікон, вентиляції, приємний інтер'єр та ін.);

3) перед анкетуванням ми знайшли психологічний контакт із кожним респондентом, поточили час, потрібний для проходження анкетування, сформувавши впевненість у здатності його впоратися з означеними питаннями;

4) організували партнерську взаємодію з випробуваним («ми робимо з Вами спільну справу, ми зацікавлені в придбанні інформації і будемо Вам вдячні за її достовірність»);

5) під час обстеження ми намагалися бути толерантними, готовими прийти на допомогу в разі потреби;

6) за умови інтересу з боку випробуваного до результатів анкетування висловлювали готовність надати справжню інформацію в усній (письмовій) формі;

7) при завершенні обстеження ми проінформували випробуваного про подальшу взаємодію (терміни, форма тощо) й обов'язково подякували за виконану роботу.

У ході першого інтерв'ювання педагогів ми виявили:

- 25% педагогів беруть участь в інноваційній діяльності закладу ;
- 31% педагогів поширюють власний досвід роботи в наукових педагогічних виданнях;
- 56% педагогів відчують потребу в підвищенні особистої кваліфікації й володіють можливістю підвищувати власний професійний рівень на базі закладу;
- 69% педагогів рекомендують власний педагогічний досвід на педагогічних радах;

- 18% педагогів намагаються ввести у власну роботу передовий педагогічний досвід;
- більшість педагогів відчувають власну значимість у вирішенні завдань навчально-виховного процесу закладу (87%).

Таблиця 3.1

Результати інтерв'ювання педагогів

Питання інтерв'ювання педагогів	Кількість позитивних відповідей педагогів	Кількість відповідей педагогів (%)
1. Чи берете Ви участь в інноваційній роботі освітнього закладу?	4	25%
2. Чи відчуваєте Ви свою значимість у вирішенні завдань освітнього закладу?	14	87%
3. Чи поширюєте Ви свій досвід роботи в наукових педагогічних виданнях?	5	31%
4. Чи відчуваєте Ви потребу у підвищенні власної кваліфікації?	9	56%
5. Чи маєте Ви можливість підвищувати власний професійний рівень?	10	62%
6. Чи надається Вам можливість ділитися своїм педагогічним досвідом на рівні свого освітнього закладу?	11	69%
7. Чи представляєте Ви на педагогічних радах свій педагогічний досвід?	4	25%
8. Чи прагнете Ви у свою роботу впровадити передовий педагогічний досвід?	3	18%
9. Чи брали Ви участь в останні роки в експериментальній роботі освітнього закладу?	6	37%

Таким чином, аналіз отриманих експериментальних даних дозволяє встановити, що педагоги мають змогу впливати у деякій мірі на якість роботи освітнього закладу, підвищувати свій науково-професійний рівень, виходячи зі своїх особистих і професійних можливостей, задля успішного впровадження передового педагогічного досвіду надавати методичну підтримку молодим учителям.

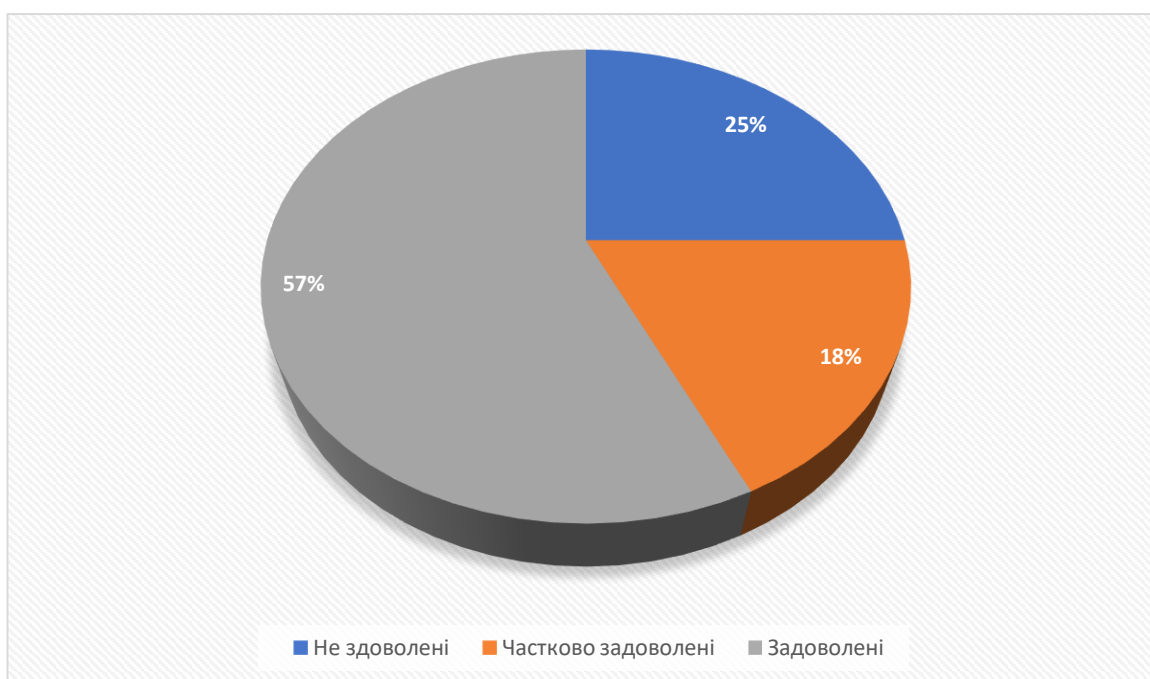
Дослідження із застосуванням анкети «Вивчення задоволеності організацією методичної роботи в освітньому закладі» (Додаток Б) було спрямоване на визначення задоволеності педагогів організацією методичної роботи в закладі (результати відображено в таблиці 3.2 і малюнку 3.1):

було направлено на визначення задоволеності педагогів організацією методичної роботи в навчальному закладі.

Таблиця 3.2

Результати задоволеності педагогів організацією методичної роботи в освітньому закладі (в %)

Варіанти відповідей педагогів	Кількість відповідей педагогів	Процентне співвідношення
Не задоволені методичною роботою	4	25%
Частково задоволені	3	18%
Задоволені	9	57%



Мал. 3.1. Результати дослідження із застосуванням анкети «Вивчення задоволеності організацією методичної роботи в освітньому закладі»

Аналіз анкет показав, що 57% педагогів задоволені організацією методичної роботи в навчальному закладі, 25% респондентів не задоволені, 18% задоволені частково.

Системою контролю заступника з навчально-методичної роботи задоволені більшість педагогів (57%), 18% – задоволені частково, не задоволені – 25%. Педагоги зауважують, що доцільніше не вказувати на помилки і контролювати, а надавати методичні поради, методдопомогу, всіляко сприяти процесу самоосвіти молодих учителів.

Разом із тим, задоволені культурою спілкування заступника з навчально-методичної роботи зі співробітниками 69% педагогів: «Наш методист стримана і ввічлива людина. Завжди уважна і тактовна».

При аналізі задоволеності педагогів планом педагогічної освіти виявлено, що задоволені його обсягом 56%. пропонують збільшити кількість консультацій 25%, семінарів для навчання і освіти молододосвідчених педагогів: «У нас колектив молододосвідчений і молодий і нам вчитися

необхідно, від більш досвідчених колег отримувати знання, тому дуже важливо регулярно організовувати семінари, різноманітні консультації, відвідувати відкриті заходи». Педагоги наполягають на організації наставництва: *«Було б здорово, якби був закріплений наставник за кожним педагогом, який підкаже, як грамотно провести освітню діяльність, як організувати дітей, побудувати спілкування з батьками вихованців».*

Системою обміну інформації всередині освітнього закладу задоволені 62% педагогів. Пропонують сповіщати педагогів про педагогічні поради, заходи, консультації якомога раніше 18% педагогів.

Більшість педагогів задоволені роботою методичного кабінету (69%): *«у методичному кабінеті постійно є можливість познайомитися з новинками періодичних видань, підібрати літературу по темі педагогічної ради».* 18% вважають, що новинки методичної літератури з'являються не часто, кількість педагогічної літератури не достатньо.

У питанні *«Чи задоволені Ви допомогою заступника з навчально-методичної роботи?»* відповіли ствердно 69% педагогів, важко відповісти 18%. *«Наш методист основний помічник і наставник у праці. Він сприяє нашому саморозвитку і самоосвіті».*

Задоволені оцінкою своєї праці 62% педагогів, не задоволені 25%. У питанні десятому *«Хотіли б ви що-небудь змінити в роботі заступника з навчально-методичної роботи?»* відповіли ствердно 31% педагогів: *«можна використовувати в роботі з колективом більш цікаві і різноманітні форми роботи, наприклад колоквіуми, ділові клуби, ігри та ін.».*

Задоволені роботою методиста – 50% педагогів.

Аналіз результатів дослідження рівня готовності педагогів до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі задля підвищення результативності навчально-виховного процесу за методикою С.В. Власенко показав, що 1 педагог має 1-й рівень (низький) – 6,25%, 6 педагогів – 2-й рівень (середній) – 37,5%, 7 педагогів (43,75%) – 3-й рівень (достатній), з 4-й рівень (12,5%) 2 педагога.

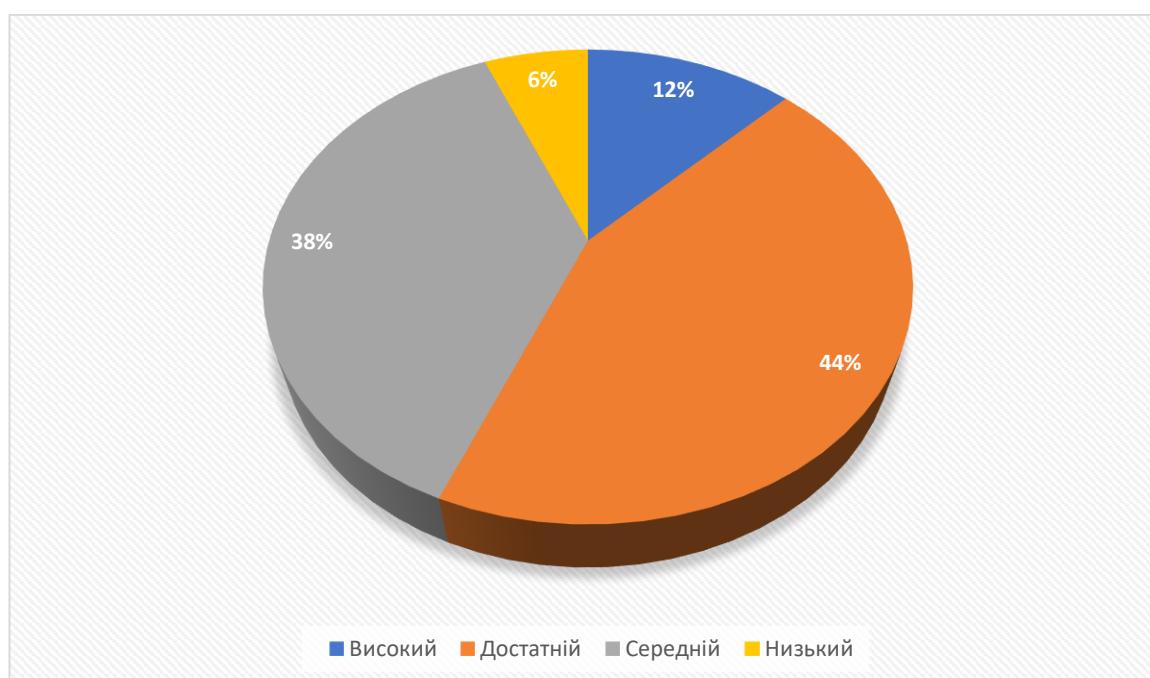
Таблиця 3.3

Результати дослідження рівня готовності педагогів до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі задля підвищення результативності навчально-виховного процесу за методикою С. В. Власенка

Рівень	Кількість осіб	%
Високий	2	12,5
Достатній	7	43,75
Середній	6	37,5
Низький	1	6,25

Таким чином, більшість педагогів показали рівень готовності до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі середній і достатній.

Наочно результати анкетування представлені на малюнку 3.2.



Мал. 3.2. Результати дослідження рівня готовності педагогів до реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі за методикою С. В. Власенка

Більшість педагогів позитивно ставляться до професійної підготовленості своїх молодих колег до практичної діяльності в умовах особистісно орієнтованого навчання. Водночас значна частина респондентів дотримується думки, що методично правильно організований педагогічний процес і при традиційному навчанні здатний забезпечити високі результати. При цьому багато хто намагається пристосувати свою позицію до потреб і цілей інших зацікавлених осіб. До того ж слід зазначити, що в основному педагоги сприйнятливі до нових ідей і змін.

Багато педагогів мають незначні можливості для оволодіння формами організації особистісно-орієнтованого навчання. Також вони сумніваються, чи дійсно застосовують дієві прийоми підвищення ефективності педагогічного процесу. У процесі дослідження ми відзначили, що методист, у більшості випадків грамотно готується до педагогічних рад, достатньо правильно заповнює шкільну документацію; застосовує різноманітні форми роботи як із молодими педагогами, так і з більш досвідченими колегами. Зміст педагогічних рад насичений, але тема педради не завжди в повній мірі засвоюється педагогами, тому результати впровадження настанов педагогічної ради не завжди є вдалими. Виявляється, що на середньому рівні знаходиться показник опанування педагогами теоретичних знань за темою педради. Це, на нашу думку, пов'язано з тим, що недостатньо повно педагогічними працівниками засвоюється навчальна інформація, а просвітницька діяльність з теми педагогічної ради в освітньому закладі потребує покращення.

Педагоги використовують при роботі з батьками різні форми роботи: папки-пересування, індивідуальні консультації за темою педагогічної ради, інтерактивні форми роботи, буклети, що сприяють залученню інтересу батьків до теми, що вивчається. Хоча інформація для батьків не завжди носить змістовний характер. Вона деколи містить дрібний шрифт, що не привертає до даної інформації увагу батьків. У роботі з сім'ями школярів

використовуються різні форми роботи: консультації, анкетування, акції, конкурси, організовуються батьківська школа, дитячо-батьківські клуби. Потрібно, щоб матеріали були більш привабливими й інформативними для батьків, заохочували їх до педагогіки партнерства, що малодосвідченим педагогам ще не під силу.

З'являються деякі труднощі також і при збагаченні предметно-розвиваючого середовища молодими фахівцями, яким бракує досвіду роботи і знань з організації освітнього середовища в різних вікових групах.

Для аналізу ефективності використаних методичних форм роботи з педагогами в закладі освіти слід якомога повніше проаналізувати річний план роботи. Річний план – це конкретизація заходів і завдань, позначених в освітній програмі і програмі розвитку школи. Необхідно заступнику завідувача проаналізувати наступне: зміст педагогічних рад, мету і завдання роботи на рік, план роботи з дітьми, форми роботи з педагогами та їх результативність, взаємодію з сім'ями вихованців, зв'язок з соціальними партнерами, систему контролю, участь у різнорівневих конкурсах тощо.

Узагальнення отриманих даних дозволило визначити, що необхідність в організації методичної роботи з урахуванням особливостей свого педагогічного колективу педагоги розуміють. Необхідно не тільки грамотно організувати методичну роботу, а й підвищувати професійну компетентність педагогів, глибоко вивчити їх можливості та інтереси, сприяти підвищенню якості професійної самоосвіти. Це потребує від педагогічного колективу ЗЗСО використання більш продуктивних і різноманітних методів і форм роботи. Дійсно, у педагогів є можливість збагатити власний професійний рівень, підвищувати якість викладання, підключатися до вирішення ключових завдань роботи закладу з огляду на особистісно-професійні можливості.

Таким чином, педагоги, які брали участь у дослідженні, мають достатній рівень підготовки для організації особистісно-орієнтованого підходу до навчальної та методичної роботи в умовах закладу загальної

середньої освіти. Реалізуючи експериментальне дослідження з визначення навчальної мотивації школярів для виявлення впливу методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу, нами були зроблені наступні висновки:

Таблиця 3.4.

Діагностика мотивації учнів початкової школи

№ класу	Високий рівень шкільної мотивації	Хороша шкільна мотивація	Позитивне ставлення до школи (зовнішній мотив)	Низька шкільна мотивація	Шкільна дезадаптація
1 клас	30%	20%	40%	10%	-
2-3 клас	20%	40%	30%	10%	-
4 клас	30%	40%	30%	-	-

Результати діагностики мотивації учнів початкової школи за останній рік навчання свідчать про те, що в початкових класах, зокрема в першому переважає зовнішній мотив, який полягає в загальному позитивному ставленні до навчання. У наступних класах спостерігається хороша шкільна мотивація, яка при індивідуальній співбесіді виявляється більше соціальною, ніж пізнавальною мотивацією:

Таблиця 3.5.

Діагностика шкільної мотивації учнів 5-7 класів

№ класу	Дуже високий рівень шкільної мотивації	Високий рівень шкільної мотивації	Середній рівень шкільної мотивації	Знижений рівень шкільної мотивації	Низький рівень шкільної мотивації
5 клас	20%	20%	30%	20%	10%

6 клас	10%	20%	20%	30%	20%
7 клас	10%	20%	30%	20%	20%

У середній ланці переважає середній рівень мотивації:

Таблиця 3.6.

Варіанти мотивації учнів 5-7 класів

№ класу	Навчальний мотив	Соціальний мотив	Позиційний мотив	Отримання позначки	Ігровий мотив	Зовнішній мотив
5 клас	10%	10%	30%	20%	10%	20%
6 клас	10%	20%	30%	10%	10%	20%
7 клас	10%	30%	10%	20%	10%	20%

Серед варіантів мотивації учнів 5-6 класів переважає позиційний мотив, для якого характерне прагнення зайняти певну позицію, місце у відносинах з оточуючими, отримувати їх схвалення і авторитет. Для семикласників більше характерний соціальний мотив, пов'язаний з різними соціальними взаємодіями учня з іншими людьми:

Таблиця 3.7.

Варіанти мотивації учнів 8-9 класів

№ класу	Навчальний мотив	Соціальний мотив	Позиційний мотив	Отримання позначки	Ігровий мотив	Зовнішній мотив
8 клас	10%	40%	20%	10%	0%	20%
9 клас	20%	30%	10%	30%	0%	10%

Для старшокласників також характерний соціальний мотив, а для випускників найбільш актуальним є мотив отримання відмітки, що може бути пов'язано з підготовкою до підсумкової атестації та можливостями подальшого продовження освіти:

Таблиця 3.8.

Діагностика шкільної мотивації учнів 8-9 класів

№ класу	Дуже високий рівень шкільної мотивації	Високий рівень шкільної мотивації	Середній рівень шкільної мотивації	Знижений рівень шкільної мотивації	Низький рівень шкільної мотивації
8 клас	20%	20%	30%	10%	20%
9 клас	30%	20%	20%	20%	10%

Найбільш високий рівень шкільної мотивації у випускників 9-х класів.

Наступним важливим критерієм, який відноситься до якості результатів освіти є рівень психічного розвитку школярів, який ми визначали за допомогою методики визначення інтелектуального потенціалу у дітей та підлітків Л.І. Вассермана. За її результатами можна зробити висновок про перевагу у всіх класах школи нормального рівня інтелекту:

Таблиця 3.9.

Результати вивчення інтелектуальних здібностей учнів школи

Високий інтелект (120-129 балів)	Хороший інтелект (110-119 балів)	Нормальний інтелект (90-109 балів)	Знижена норма (70-79 балів)	Прикордонний клас (80-89 балів)
Учні початкової школи				
5%	20%	50%	20%	5%
Учні 5-7 класів				
-	30%	40%	20%	10%
Учні 8-9 класів				
10%	20%	50%	10%	10%

Узагальнимо, що істотними особливостями творчої особистості є її бажання долати загальноприйняті стереотипи і створювати власний творчий стереотип, який виступає показником креативності. Поскільки сучасне

суспільство все більше уваги приділяє увагу прояву в спільноті якостей креативної особистості, ми вирішили провести вивчення творчого мислення учнів за тестом Торренса:

Таблиця 3.10.

Результати вивчення творчого мислення учнів школи

Відмінний рівень (>70 балів)	Вище норми (61-65 балів)	Норма (40-60 балів)	Знижена норма (35-39 балів)	Нижче норми (30-34 бали)
Учні початкової школи				
10%	20%	50%	10%	10%
Учні 5-7 класів				
10%	30%	40%	10%	10%
Учні 8-9 класів				
10%	20%	50%	10%	10%

Отримані в ході педагогічного експерименту результати свідчать про хороший потенціал творчого мислення учнів, який знаходиться на середньому рівні, хоча й потребує подальшого вдосконалення.

3.2. Удосконалення організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу

У сьогоднішній період, на сучасній стадії розвитку освіти потрібні нові підходи до організації методичної діяльності в навчальному закладі. Необхідно організовувати умови для саморозвитку педагога, сприяти його ініціативності та креативному пошуку, при цьому орієнтуватися на результативність і якість педагогічного процесу, застосовувати нові та ефективні методи виховання і навчання.

Відповідно до результатів дослідження ефективності організації методичної роботи в школі на підвищення результативності навчально-виховного процесу були розроблені наступні завдання:

1. Збагачення висококласної компетентності педагогів при організації методичної роботи в школі на підвищення результативності навчально-виховного процесу.

2. Організація методичної роботи в школі, відштовхуючись від особистісно-професійних потенціалів, потреб та інтересів педагогів.

3. Організація результативного здійснення щоденних завдань, зростання якості педагогічного процесу.

Діагностичний етап показав, що, незважаючи на те, що організація методичної роботи в школі досить ефективна, проте у педагогів з'являються окремі труднощі при вирішенні методичних проблем в обставинах дійсної професійної діяльності.

На першому етапі вчителям було запропоновано скласти портрет ідеального педагога школі. В результаті був складений узагальнений портрет педагога освітнього закладу: «Педагог в навчальному закладі спокійний, розумний, завжди готовий надати кваліфіковану допомогу нужденним колегам. Добре орієнтується в педагогічній літературі, знає документацію освітнього закладу. Організовує педагогічний процес, координує свою роботу. Організовує самопідготовку, спрямовану на збагачення своєї професійної компетентності, здатний побудувати індивідуальний маршрут розвитку учнів» [19, с. 48].

Орієнтуючись на справжній портрет педагога, зароджується потреба для його самоосвіти. В результаті був складений план по самоосвіті з урахуванням особистісно-орієнтованого підходу.

Робота з самоосвіти – одна з центральних форм зростання професійної компетенції вихователів.

У процесі самоосвіти педагоги ознайомляться з нормативними документами навчання та виховання, опановують навчальною та науково –

методичною літературою, знайомляться з новими досягненнями педагогіки та психології. Педагоги розширюють власні знання про новітні програми та педагогічні технології, знайомляться з прогресивним педагогічним досвідом.

Самоосвіта педагогів: перший етап «пізнавальна діяльність педагогів», другий – «діяльність педагогів з урахуванням підходу до підвищення результативності навчально-виховного процесу» і третій – «узагальнююча діяльність педагогів» [19, с. 50].

Метою першого етапу («пізнавальна діяльність педагогів») є формування проблемної свідомості педагогів. На даному етапі необхідно вивчити нові педагогічні ідеї і технології з урахуванням особистісно-орієнтованого підходу, методи організації методичної роботи, знайомство з останніми досягненнями педагогічної науки і прогресивним педагогічним досвідом.

Надані завдання можуть реалізовуватися через такі форми, як теоретичний семінар, семінар-практикум, групова методична консультація, індивідуальна методична консультація, самоосвіта, робота над індивідуальною науково-методичною темою, робота над науково-дослідною темою. На наданій стадії буде збільшуватися методична компетентність педагогів школі, поглиблюватися і розширюватися його знання в організації методичної роботи [35, с. 72].

На другому етапі («діяльність педагогів з урахуванням підходу до підвищення результативності навчально-виховного процесу») необхідно виявити шляхи вирішення актуальних психолого-педагогічних питань, осмислених педагогами школи. Першорядними завданнями даного ступеня виявляються освоєння нових педагогічних ідей і технологій з урахуванням підходу до підвищення результативності навчально-виховного процесу та адаптації учнів я до умов освітнього закладу і їх впровадження в практику педагогічної праці. Для вирішення даних завдань можуть використовуватися такі форми роботи, як науково-методична рада, тематична педрада, школа передового досвіду, школа молодого керівника, науково-дослідний центр,

творча група, наставництво, науково-методичний бюлетень. Першочерговим завданням другого етапу виявляється озброєння педагогів школи практичними вміннями та навичками методичної роботи.

В рамках третього етапу метою діяльності («узагальнююча діяльність педагогів») є закріплення позитивного досвіду, набутого в ході викладацької діяльності. Вирішення цих завдань найбільш успішне може бути досягнуто через організацію наступних форм: кущові методичні об'єднання, науково-практична конференція, науково-методичний кабінет, методичний тиждень, методичний куточок. Компетентний професіоналізм педагогів підвищується на третьому етапі [35, с. 73].

Педагогам в завершенні третього етапу слід провести самоаналіз.

Грамотний методичний супровід молодосвідченого педагога є дуже важливим.

Головні завдання методичного супроводу молодосвідчених педагогів:

- у нових умовах допомогти адаптуватися педагогу;
- продуктивне і активне залучення педагогів в освітній процес;
- формування практичних знань і умінь педагога;
- зорієнтувати в освоєнні організаційної культури освітнього закладу.

Сприятлива адаптація вчителя до нових умов є однією з першорядних завдань при методичному супроводі. Велику роль в цей період представляє індивідуальна робота з педагогом. Наставник з досвідом роботи повинен бути закріплений за кожним молодим фахівцем. Наставник допомагає молодому педагогу в плануванні освітньої діяльності, організації освітнього процесу, підборі дидактичного і методичного матеріалу. Для молодого вчителя педагог-наставник проводить організацію режимних моментів, заняття, прогулянки, рухливі ігри і т. д. Наставник молодого вихователя не контролює, а сприяє найбільш швидкій адаптації педагога до педагогічної діяльності, надавши йому методичну, психолого-педагогічну, нормативно-правову інформацію.

Методичний супровід має бути спрямований на формування активної ініціативної, особистості педагога, розвиток практичних навичок роботи з дітьми, колегами та батьками, потреби до підвищення висококласного рівня та саморозвитку, навчання плануванню освітнього процесу з урахуванням особистісно-орієнтованого підходу [19, с. 50-51].

З метою підвищення професійної компетенції молодосвідчених педагогів в сучасній освіті, беручи до уваги актуальність даної проблеми, ми запропонували використання різних форм:

1. Семінарські заняття. Семінари – це заняття групові на певну тему під керівництвом досвідчених фахівців. Педагоги на семінарах з якого-небудь питання освітньої-виховної діяльності з дітьми підвищували теоретичний рівень вчителів.

2. Ділові ігри. Підвищенню інтересу до даної проблеми сприяють ділові ігри, допомагають пошуку нових шляхів для вирішення непростих завдань, формуванню креативного мислення педагогів, формують їх практичні навички та вміння.

3. Тренінги, що сприяють найбільш безболісною і м'якою адаптації в колективі, що проводяться педагогом-психологом.

4. Індивідуальні консультації та групові. Методист в процесі консультації підносив нову для вчителів інформацію в монологічній формі використовуючи при цьому активні способи включення в даний процес педагогів.

5. Самоосвіта молодих вчителів. Приблизна тематика з самоосвіти пропонувалася молодим педагогам. Розроблялися індивідуальні маршрути професійної діяльності вчителів.

6. Навчання на курсах підвищення кваліфікації, що сприяє професійному зростанню педагога.

7. Мозковий штурм. Це спосіб отримання від педагогів нових ідей за досить короткий проміжок часу. Мозковий штурм сприяв розвитку фантазії, творчості, виробленню потрібних поглядів на питання педагога, практичних

навичок. Даний прийом методист використовував при обговоренні будь-якої теми в педагогічній діяльності, для прийняття рішень з якої-небудь проблеми.

Робота з педагогами здійснюватися повинна як фронтально, так і індивідуально [30, с. 67].

Індивідуальні форми роботи:

- наставництво;
- консультація заступника з навчально-методичної роботи, педагога-психолога, вузьких фахівців;
- індивідуальна допомога;
- самоосвіта педагогів;
- побудова індивідуальних маршрутів розвитку педагогів.

Фронтальна форма роботи:

- семінари-практикуми;
- педагогічні поради;
- консультація;
- мозковий штурм;
- огляди-конкурси;
- перегляд відкритих уроків;
- ділові ігри;
- дискусійний клуб;
- творчі майстерні;
- круглий стіл;
- тренінги та ін.

Диференційований підхід в роботі з кадрами вважається одним із значущих умов підвищення ефективності організації методичної роботи в школі за допомогою підходу до підвищення результативності навчально-виховного процесу. Завдання заступника з навчально-методичної роботи – протягом навчального року надати допомогу кожному вчителю у вирішенні тих проблем, які активізують максимальну зацікавленість або ініціюють у

нього утруднення, розробити індивідуальний маршрут професійної діяльності педагога.

Для молодосвідчених вчителів можуть бути запропоновані наступні теми для самоосвіти [30, с. 68]:

- закріплення знань про методику роботи з дітьми з урахуванням підходу до підвищення результативності навчально-виховного процесу;
- благополучна адаптація в педагогічному колективі;
- особистісно-орієнтована модель навчання, виховання і розвиток;
- формування педагогічної майстерності.

Для педагогів, які працюють більше 5 років у навчальному закладі:

- засвоєння способів зростання якості освіти в сучасних умовах;
- проектування освітньо-виховного процесу;
- вироблення умінь застосовувати отримані знання на практиці.

Для досвідчених і творчих педагогів:

- вироблення і використання творчості в педагогічній діяльності;
- формування пізнавально-дослідницької діяльності.

Кожному педагогу після визначення теми самоосвіти рекомендовано скласти власний план роботи, де розкривається очікуваний підсумок, зміст роботи над темою, форма його подання, терміни вивчення.

У процесі самоосвіти передбачається, що педагоги підвищать власні вміння і навички, практичні і теоретичні знання, в колективі організовується дух професіоналізму і творчості, педагоги будуть перебувати в саморозвитку і пошуку.

При організації методичної роботи в школі за допомогою особистісно-орієнтованого підходу важливим значенням володіє правильна організація роботи методичного кабінету [41, с. 109].

Завдання роботи методичного кабінету в навчальному закладі:

- організація та наповнення кабінету навчально-методичною літературою, для реалізації освітньо-виховного процесу документальною базою;

- надання вчителям методичної допомоги в освіті та вихованні школярів;
- поповнення наочними та дидактичними посібниками кабінету, технічними засобами навчання;
- узагальнення, вивчення і поширення передового педагогічного досвіду;
- сприяння підвищенню педагогічної майстерності педагогів.

У методичному кабінеті для підвищення професійної майстерності педагогів запропоновано заснувати виставку з підготовки до атестації педагогічних працівників. Виставки, що відображають проходять заняття з дітьми можливо оформити в допомогу педагогам, що представляють новинки літератури і передовий досвід, зокрема: освітньо-виховна робота з дітьми восени, матеріал до ювілею письменника та ін. Вся методична література повинна розташовуватися по освітнім галузям, що в бібліотеці кабінету полегшує роботу педагогів. Педагоги при підготовці до освітньої діяльності з дітьми завжди можуть скористатися дидактичними іграми, методичними матеріалами, дитячими книгами, посібниками. Завдяки цьому освітньо-виховна робота завжди буде проходити правильно і захоплююче. Робота методичного кабінету повинна бути організована таким чином, щоб педагог міг спокійно отримувати консультацію від методиста, вивчати літературу.

Методичний кабінет повинен бути поповнений достатнім матеріалом і для взаємодії з батьками школярів. Заступнику з навчально-методичної роботи необхідно продумати інтерактивні форми роботи з сім'ями, інформацію для освіти батьків педагогам [41, с. 110].

Таким чином, за допомогою різноманітних форм методичної роботи ймовірно підвищення ефективності організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу. У процесі методичної роботи у педагогів виробляються високі професійні навички, потреби до саморозвитку і самовдосконалення. Стабільна взаємодія методиста і вчителя забезпечує позитивний підсумок і сприяє професійному

зростанню педагога. Важливим вважається надання своєчасної і грамотної допомоги педагогам з урахуванням особистісно-орієнтованого підходу задля підвищення результативності навчально-виховного процесу.

3.3. Модель педагогічних умов управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу

На сучасному етапі розвитку України найважливішим засобом вдосконалення системи освіти є інноваційна діяльність, здійснювана в освітньому закладі.

Як ми вже зазначали раніше, призначення інноваційної діяльності – розвиток загальноосвітньої школи як педагогічної системи, перехід на новий рівень, рівень розвитку.

Як встановлено, інноваційна діяльність перетворює існуючі форми і методи освіти, створення нових цілей і засобів їх реалізації. Інноваційна діяльність є одним з видів продуктивної творчої діяльності і включає в себе мотиваційний, креативний, технологічний і рефлексивний компоненти [22].

1. Мотиваційний компонент характеризується потребою участі в інноваційній діяльності, визначає змістовний аспект творчої спрямованості професійної педагогічної діяльності.

2. Креативний компонент забезпечує адаптацію, репродукцію, відтворення і зміна існуючого досвіду, пристосування до педагогічної ситуації.

3. Технологічний (операційний) компонент дозволяє реалізувати інноваційні дії.

4. Рефлексивний компонент співвідносить ту чи іншу інноваційну систему з безліччю завдань конкретного дослідження, дозволяє усвідомити і оцінити адекватність інноваційної діяльності.

Крім того, інноваційна педагогічна діяльність – складна система, яка передбачає поетапне включення безлічі суб'єктів в процес освіти. При цьому оптимальний механізм такого включення полягає в спільній діяльності щодо проектування перетворювальних дій і підготовці всіх зацікавлених суб'єктів, носіїв і реалізаторів ідей. Йдеться про утворення інноваційного простору, де розвивається індивідуальна і колективна свідомість педагогів, вибудовуються суб'єкт-суб'єктні відносини, активізуються інноваційні процеси [22].

На управління інноваційною діяльністю впливають багато факторів, тому її слід розглядати як сукупність управління наступними взаємопов'язаними процесами:

- виконання приписів та рекомендацій вищих органів управління освітою,
- впровадження в педагогічну практику нових досягнень педагогічної науки та суміжних наук;
- освоєння передового педагогічного досвіду;
- вивчення та узагальнення педагогічного досвіду всередині школи;
- вивчення освітніх потреб учнів, побажання батьків і соціального оточення;
- висунення інноваційних ідей, розробка, експертиза та впровадження інновацій всередині школи;
- підвищення інноваційного потенціалу школи як здатності учасників освіти до здійснення інноваційної діяльності [31, с. 6-7].

Управління інноваційною діяльністю – процес багатофункціональний, включає сукупність дій: визначення мети, аналіз зовнішнього середовища, інфраструктури та можливостей; прогнозування майбутнього, пошук ідей, формування інноваційного банку; планування, управління розробками; вдосконалення структури, аналіз і оцінка ефективності інноваційної діяльності [33, с. 11].

Проведений нами аналіз наукової літератури, аналіз освітнього закладу та ефективності інноваційної діяльності інших освітніх закладів дозволив

розробити теоретичну модель управління інноваційною діяльністю в загальноосвітній школі (мал. 3.3.).

Модель управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу включає:

- цільовий компонент;
- змістовно-процесуальний компонент;
- оціночно-результативний компонент.

І передбачає створення в певній послідовності наступних ситуацій:

- стартової експертизи суб'єктного досвіду педагогів та самооцінки;
- розвиток засобами особистісно-мотивованого супроводу суб'єктного досвіду, інноваційної діяльності вчителів;
- делегування ініціативи в організації науково-методичної підтримки інноваційної діяльності;
- досягнення усвідомленості в організації інноваційної діяльності.

Цільовий компонент включає:

Мета: розвиток системи управління освітнім закладом, що функціонує в умовах педагогічної інновації. Її об'єктами і суб'єктами стають педагог-дослідник; учень - дослідник; методичні мікро колективи; тимчасові творчі групи. До освітньої діяльності додається інноваційна діяльність.

Завдання:

- створення мотиваційних умов для інноваційної діяльності;
- підвищення кваліфікації та компетентності педагогів;
- управління діяльністю створених інноваційних груп;
- моніторинг ефективності управління інноваційною діяльністю;
- поширення інноваційного досвіду.

Методологічні підходи, що використовуються при реалізації моделі управління інноваційною діяльністю – системний і діяльнісний.

Принципи управління:

- системності та цілісності;
- індивідуального підходу;

- зворотний зв'язок;
- професійно особистісного зростання.

Принцип системності і цілісності освітнього закладу – в розгляді закладу як єдиного цілого. Згідно з цим принципом вплив на персонал має бути різнобічним і довготривалим з урахуванням зворотного зв'язку. Принцип зворотного зв'язку полягає в отриманні достовірної та об'єктивної інформації від педагогів про виникаючі проблеми. Принцип індивідуального підходу орієнтує на виявлення і розкриття професійно-особистісних якостей співробітників. Принцип професійно-особистісного зростання – на створенні умов для самореалізації та особистісного зростання співробітників [33, с. 12].

Змістовно-процесуальний компонент включає наступні основні напрямки управлінської діяльності:

- формування єдиної інноваційної політики в школі;
- ресурсне забезпечення та контроль інноваційної діяльності;
- навчання та перепідготовка педагогів;
- формування цільових груп, що здійснюють інноваційну діяльність.

При організації інноваційної діяльності вирішуються наступні завдання:

- створення мотивуючих умов для входження педагогічного колективу в інноваційну діяльність;
- підвищення кваліфікації та компетентності педагогів (участь у семінарах, курси підвищення кваліфікації, організація «круглих столів» та «майстер-класів», робота творчих груп, практикумів, самостійної роботи педагогів);
- створення структурних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю;
- моніторинг результатів інноваційної діяльності;
- поширення інноваційного досвіду на конференціях, майстер-класах, конкурсах педагогічної майстерності, в публікаціях.

Управління інноваційною діяльністю освітнього закладу вимагає створення системи методів управління, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи націлені на мотивацію поведінки педагогів (почуття обов'язку, необхідність трудової дисципліни).

Систему адміністративних методів складають:

- стабілізуючі методи (закони, укази, статuti, правила та ін.);
- організаційні методи (інструкції, локальні акти, схеми);
- розпорядчі методи (накази, розпорядження);
- дисциплінарні методи (попередження, загроза звільнення).

За допомогою економічних методів управління здійснюється матеріальне стимулювання членів педагогічного колективу.

Соціально-психологічні методи регулюють ціннісні орієнтації через мотивацію, створення психологічного клімату, моральне стимулювання, визначається соціальна політика в організації [33, с. 12-13].

Спираючись на дослідження Т. В. Шамової, Д.В. Тетянченко, В. М. Шепеля в змістовно-процесуальний компонент була включена технологія управлінської діяльності у вигляді науково обґрунтованої, раціонально організованої і оптимально оснащеної послідовності операцій, що дозволяє отримувати стійкий запланований результат.

Технологія управління інноваційною діяльністю в загальноосвітній школі спрямована на досягнення більш ефективних результатів інноваційної діяльності.

Необхідною умовою ефективності технології управління інноваційною діяльністю є наявність технологічного ланцюжка управлінських дій. Вона вибудовується відповідно до цільових установок і передбачає:

- вивчення потреб педагогічного колективу в інноваційній діяльності;
- планування цієї діяльності та оснащення її ресурсами;
- створення програми розвитку за результатами реалізації інноваційної діяльності;

- моніторингові дослідження інноваційної діяльності та освітньої політики школи;

- збір та аналіз інформації про ефективність інноваційної діяльності школи;

- регулювання інноваційної діяльності школи на основі результатів аналізу.

Оціночно-результативний компонент.

Реалізація моделі управління інноваційною діяльністю на оціночно - результативному етапі визначається наступними показниками:

- системність управління інноваційною діяльністю;

- узгодженість дій управління всіх учасників освітнього процесу;

- розвиток школи в інноваційному режимі;

- високі показники рівня розвитку учнів, рівня професійного розвитку педагогів;

- залученість батьків, педагогічного колективу в інноваційну діяльність.

Для реалізації даної моделі управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу необхідне створення наступних педагогічних умов:

- нормативно-правові (положення, локальні акти);

- матеріально-технічні (розвиток матеріальної бази);

- методичні (організація дослідницької роботи, створення авторських матеріалів);

- кадрові;

- інформаційно-комунікаційні (взаємодія з науковими, соціальними та професійними організаціями;

- створення банку даних за інноваційними проектами).

Умо ви управління	Цільовий компонент
	<i>Мета:</i> розвиток системи управління навчальним закладом, що функціонує в умовах педагогічної інновації.

	<p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - створення мотиваційних умов для інноваційної діяльності; - підвищення кваліфікації та компетентності педагогів; - управління діяльністю створених інноваційних груп; - моніторинг ефективності управління інноваційною діяльністю; - поширення інноваційного досвіду.
	<p><i>Методологічні підходи:</i> системний і діяльнісний</p>
	<p><i>Принципи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - системності та цілісності; - індивідуального підходу; - зворотний зв'язок; - професійно-особистісного зростання.
	<p>Змістовно-процесуальний компонент</p>
	<p><i>Напрямки управлінської діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - формування єдиної інноваційної політики в школі; - ресурсне забезпечення та контроль інноваційної діяльності; - навчання та перепідготовка педагогів; - формування цільових груп, що здійснюють інноваційну діяльність.
	<p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - створення мотивуючих умов для входження педагогічного колективу в інноваційну діяльність; - підвищення кваліфікації та компетентності педагогів (участь у семінарах, курси підвищення кваліфікації, організація «круглих столів» та «майстер-класів», робота творчих груп, практикумів, самостійної роботи педагогів); - створення структурних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю; - моніторинг результатів інноваційної діяльності; - поширення інноваційного досвіду на конференціях, майстер-класах, конкурсах педагогічної майстерності, в публікаціях.
	<p><i>Методи:</i> методи управління, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.</p>

Оціночно-результативний компонент.	
	<p><i>Показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - системність управління інноваційною діяльністю; - узгодженість дій управління всіх учасників освітнього процесу; - розвиток школи в інноваційному режимі; - високі показники рівня розвитку учнів, рівня професійного розвитку педагогів; - залученість батьків, педагогічного колективу в інноваційну діяльність.

Мал. 3.3. Модель управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу.

Висновки до розділу III

Таким чином, у третьому розділі «Дослідно-пошуковп робота з виявлення ефективності методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу» були опрацьовані наступні питання:

1. Проведене діагностичне дослідження ефективності методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.

В експериментальній роботі брали участь 16 педагогів (вік випробовуваних – 25-56 років) та учні 1-9 класів Загальноосвітньої школи № 10 I-III ступенів м. Ізмаїл Ізмаїльського району Одеської області.

Метою експериментального дослідження було вивчення ефективності організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.

Для вивчення можливості педагогів включатися в розв'язання пріоритетних завдань роботи закладу освіти, виходячи з особистісно-професійних можливостей, потреб та інтересів був використаний метод інтерв'ювання.

Для визначення задоволеності педагогів організацією методичної роботи в навчальному закладі використовувався метод анкетування «Вивчення задоволеності організацією методичної роботи в навчальному закладі».

Для діагностики реалізації особистісно-орієнтованого підходу в методичній роботі задля підвищення результативності навчально-виховного процесу ми також використовували метод анкетування, а саме анкета С.В. Власенко.

Для виявлення впливу методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу було проведено дослідження з визначення навчальної мотивації школярів та проведена методика визначення інтелектуального потенціалу у дітей та підлітків за Л.І. Вассерманом.

2. Описаний процес удосконалення організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.

Діагностичний етап показав, що, незважаючи на те, що організація методичної роботи в школі досить ефективна, проте у педагогів з'являються окремі труднощі при вирішенні методичних проблем в обставинах дійсної професійної діяльності. Тому нами запропоновані різноманітні форми методичної роботи, за допомогою яких ймовірно підвищення ефективності організації методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.

3. Розроблена та обґрунтована модель педагогічних умов управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу. Як встановлено, інноваційна діяльність перетворює існуючі форми і методи освіти, створення нових цілей і засобів їх реалізації. Інноваційна діяльність є одним з видів продуктивної творчої діяльності і включає в себе мотиваційний, креативний, технологічний і рефлексивний компоненти

Проведений нами аналіз наукової літератури, аналіз освітнього закладу та ефективності інноваційної діяльності інших освітніх закладів дозволив розробити теоретичну модель управління інноваційною діяльністю в загальноосвітній школі. Модель управління інноваційною діяльністю педагогів в системі методичної роботи керівника освітнього закладу включає: цільовий компонент; змістовно-процесуальний компонент; оціночно-результативний компонент.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можемо зробити наступні висновки щодо нашого дослідження «Вплив методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу».

1. Розглянуто поняття освітнього закладу: визначення і сутність.

В Законі «Про освіту» зазначено, що навчальний заклад це юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність. Основними ознаками освітнього закладу, є: мета і напрям діяльності – реалізація освітніх програм; ведення освітньої діяльності на основі ліцензії.

Загальноосвітній заклад - навчальний заклад, що здійснює в якості основної мети її діяльності освітню діяльність за освітніми програмами початкової загальної, основної загальної та (або) середньої загальної освіти

2. Визначені особливості управління навчальним закладом.

Під управлінням навчальним закладом розуміється систематичне, планомірне, свідоме і цілеспрямоване взаємодія суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітнього закладу.

Основними функціями управління навчальним закладом є аналіз, цілепокладання і планування, організація, керівництво, контроль і регулювання, які мають специфічну для освітнього закладу спрямованість і утворюють єдиний управлінський цикл.

Провідним завданням сучасної системи управління стає створення сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, що проявляються в результаті розширення ініціативи і відповідальності всіх суб'єктів самоврядування.

3. Вивчені сучасні моделі управління навчальним закладом, а саме: система планування, програмування і бюджетування; управління за цілями; бюджетування на нульовій основі; стратегічне планування; вимір

ефективності – бенчмаркінг; освіта як товар; Загальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів.

4. Обґрунтоване поняття «методична робота», основні підходи до її вивчення. Методична робота – це цілісна, сформована на досягненнях передового досвіду і науки і на певному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на якісне підвищення професійної майстерності і кваліфікації кожного педагога на підвищення і формування у педагогічного колективу освітнього закладу творчого потенціалу, і як результат – на підвищення якості навчально-виховного процесу, підвищення результативності навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня розвитку і освіти школярів

5. Виділені особливості управління методичною роботою в навчальному закладі: теорію і практику.

Методична робота в навчальному закладі відноситься до управлінської діяльності. Процес організації методичної роботи, як і будь-якої управлінської діяльності, має циклічний характер, тобто являє собою сукупність пов'язаних між собою стадій, що складають закінчене коло розвитку.

Управління методичною роботою в навчальному закладі ґрунтується на основних методологічних підходах до управління: системному, функціональному, ситуаційному, дослідницькому, диференційованому та ін.

Ефективність управління методичною роботою в навчальному закладі залежить від наступних критеріїв: надійність організаційної структури управління, яка визначається ступенем раціональності системи в цілому і структури взаємовідносин між її елементами; ступінь використання ринкових можливостей; ступінь використання внутрішніх можливостей. Критеріальний комплекс ефективності управління методичною роботою в навчальному закладі включає в себе чотири групи критеріїв: якості результатів освіти; ефективності функціонування освітнього процесу; ефективності створених у школі умов; престижу школи.

6. Описана методична робота щодо організації інноваційної діяльності освітнього закладу як передумова підвищення результативності навчально-виховного процесу.

Управління інноваційним розвитком розглядається як елемент загального стратегічного розвитку освітнього закладу. Його сенс полягає в постановці цілей і завдань інноваційної діяльності, визначенні способів їх досягнення, розробки та реалізації інноваційної програми, у формуванні інноваційного потенціалу освітнього закладу. Проведення методичної роботи щодо організації інноваційної діяльності з підвищення результативності навчально-виховного процесу передбачає цілеспрямований процес застосування інновацій (зміни всередині системи) та експериментальної перевірки результативності та можливостей використання інновацій.

Дослідно-пошукова робота з виявлення ефективності методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу дозволило визначити, що необхідність в організації методичної роботи з урахуванням особливостей свого педагогічного колективу педагоги розуміють. Необхідно не тільки грамотно організувати методичну роботу, а й підвищити професійну компетентність педагогів, вивчити їх можливості та інтереси, сприяти підвищенню якості освіти. Використовувати більш продуктивні і різноманітні методи і форми роботи, так як дуже багато малодосвідчених педагогів в колективі освітнього закладу. Також, отримані результати щодо діагностики учнів 1-9 класів свідчать про хороший потенціал творчого мислення учнів, який знаходиться на нормальному рівні і потребує подальшого розвитку.

Таким чином, гіпотеза дослідження про те, що вплив методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу буде ефективним, якщо даний процес здійснюється на основі моделі управління, структура якої включає цільовий компонент, змістовно-процесуальний компонент, оціночно-результативний компонент та визначено педагогічні

умови процесу управління методичною роботою. Отже мета дослідження була досягнута, а завдання успішно виконанні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдурахмонова, Н. С. Методична робота в освітньому закладі: організація, зміст, ефективність. *Шкільна педагогіка*. 2015. №2. С. 17-19.
2. Авер'янов, А. Н. Система: філософська категорія і реальність. К.: Думка, 2006. 188 с.
3. Акопов, В. С., Асатрян Р. С., Бреусов А. В., Кокуева Ж. М. Методологічні основи менеджменту: *Навчальний посібник для викладачів і студентів технічних і економічних Вузів*. М., 78 С.
4. Бабетов, А., Калужька, М. Комунікативне середовище школи: досвід організації: *Збірник методичних матеріалів до освітньої програми підвищення кваліфікації "Управління школою на основі комунікативних технологій"*. Е.: КОРИФЕЙ, 2003. 154 с.
5. Бандурка, А.М., Бочарова, С. П., Землянська, О. В. Психологія управління. 2008. 69 С.
6. Барабаш, О.А. Управління якістю освіти з фізичної культури на основі актуалізації функції контролю. 2008. 397 с.
7. Барнард, Ч. Функції керівника: влада, стимули і цінності організації. М.: Соціум, 2008. 234 с.
8. Безуглов, Ю. І. Управління якістю освіти. *Збірник наукових статей*. К., 2009. 123с.
9. Біла, К. Ю. Методична діяльність керівника. М.: Сфера, 2014. 128 с.
10. Беспалько, В. П. Моніторинг якості навчання - засіб управління освітою. М.: Просвящение, 2006. 302 с.
11. Васильєва, Т. П., Єлізарова, Е. М., Кисельова, Ю. А., Рагінська, В. Н. Внутрішньо-шкільний контроль: організація, планування, аналіз. В.: Учитель, 2007. 222 с.
12. Велков, І. Г. Особистість керівника і стиль управління. М., 2003. 471с.

13. Волобуєва, Л.М. Активні методи навчання в методичній роботі освітньої організації. *Управління освітнім закладом*. 2011. № 6. с. 70 -78.
14. Гайнутдінова, Р.М. Теоретичні та практичні аспекти управління освітньою організацією в сучасних умовах. *Методичний посібник з проектування та управління школою*. Л.: Філігрань, 2017. 296 с.
15. Гребінкіна, Л. К., Анциперова, Н. С. Технологія управлінської діяльності заступника директора школи. К.: Педагогічний пошук, 2010. 160 С.
16. Грінченко, І. С. Сучасні засоби оцінювання результатів навчання. М.: Перспектива, 2009. 132 с.
17. Дибіна, О.В. Індивідуальна управлінська концепція керівника освітньої організації. *Вектор науки*. 2014. № 2. С. 149-158.
18. Євдокимова, М.В. Поняття управління і педагогічного менеджменту. 2003. 267 с.
19. Єлжова, Н.В. Система контролю і методична робота в навчальному закладі. Л.: Фенікс, 2015. 218 с.
20. Журавльов А. Л. Соціально-психологічні проблеми управління. *Прикладні проблеми соціальної психології*. 2013. 374 с.
21. Закон України "Про загальну освіту" (Редакція від 23.04.2021, підстава -1357-IX). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
22. Закон України "Про інноваційну діяльність" (Редакція від 05.12.2012, підстава - 5460-VI). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
23. Наказ МОН України "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників" від 06.10.2010 № 930 (зі змінами від 08.08.2013 № 1135). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10#Text>
24. Зверева, В.І. Як оцінити успішність в управління. *Завуч*, 2007, №5.

25. Зверєва, В. І. Як зробити управління школою успішним. К.: Педагогічний пошук, 2004. 158 с.
26. Коберник, О. Моніторинг як спосіб управління якістю навчання. *Народна освіта*, 2012, №9. 142 с.
27. Козирін, О. М., Трошкіна, Т.М. Основні засади державної політики та правового регулювання відносин у сфері освіти. *Реформи і право*. 2015. № 3. 231 с.
28. Конаржевский, Ю. А. Внутрішньошкільний менеджмент. М.: Нова школа, 2007. 158 с.
29. Конаржевський, Ю. А. Педагогічний аналіз навчально-виховного процесу та управління школою. К.: Педагогічний пошук, 2005. 80 С. 29.
30. Конаржевський, Ю. А. Менеджмент і внутрішньошкільне управління. М.: Педагогічний пошук, 2010, 96 с.
31. Кузнєцова, Є., Волобуєва, Л. Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника освітнього закладу. *Litres*, 2017. №5.
32. Кульневич, В. М. Критерії оцінки управління якістю процесу освіти. *Управління якістю освіти*. К. 2011. 23 с.
33. Кучергіна, О.В. Формування інноваційної культури педагогів освітнього закладу. *Педагогічний вісник*. 2013. Т. 2. № 1.
34. Ладанов, І. Д. Практичний менеджмент. К., 2012. 395 с.
35. Лебедев, О. Є. Модернізація управління освітою: перспективи і проблеми: *методичний посібник для самоаналізу управлінських проблем*. К.: Академія, 2006. 96 с.
36. Лебедева, Т. Є., Шевченко, С. М., Підвищення якості підготовки фахівця. *Професійна освіта*. 2009. №12. С. 30-31.
37. Лізинський, В. М. Ще раз про діагностику та контроль. *Завуч*, 2007, №6.
38. Лізинський, В. М. Ідеї до проектів і практика управління школою. К.: Педагогічний пошук, 2010. 160 С.

39. Лізинський, В.М. Технологія, форми та зміст проведення педагогічних рад у школі. К.: Педагогічний пошук, 2013. 128 с.
40. Лоутон, А. Організація і управління в державних установах. М. 2013. 341с.
41. Макарова, Т. Н. Навчальний процес: планування, Організація і контроль. К.: Педагогічний пошук, 2012. 160 С.
42. Мартьянова, О.П., Сіденко, Е. А. Готовність педагога освітнього закладу до інноваційної діяльності. *Експеримент та інновації в школі*. 2014. №. 4.
43. Мерзлікін, А. Ю. Матрична структура управління як основа системи інноваційного управління освітньою організацією. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 355-359.
44. Мільнер, Б. З. Теорія організації. 2-е вид., перероб. та доп. М.: Инфра-М, 2000. 480 с.
45. Міхєєв, В. І. Соціально-психологічні аспекти управління. М., 2005. 451с.
46. Моїсеєв, А. М., Капто А. Е., Лоренсов А. В., Хомерікі О. Р. Нововведення у внутрішньошкільному управлінні. К.: Педагогічне товариство, 2008. 229 с.
47. Моїсеєв, А. М. Функції управління школою. К. 257 с.
48. Нечаєв, М. П. Методична діяльність освітньої організації. М.: Перспектива, 2015. 212 с.
49. Орлов, А. І. Менеджмент. Підручник. Х.: Смарагд, 2003. 298 с.
50. Панасюк, В. П. Системне управління якістю освіти в школі. К., 2010. 58 с.
51. Поташник, М. М. Управління якістю освіти. К.: Педагогічне товариство, 2006. 254 с.
52. Поташник, М. М. Якість освіти: Проблеми та технології управління. К.: Педагогічне товариство, 2006. 448 с.

53. Симонов, В. П. Педагогічний менеджмент: Ноу-хау в освіті: *Навчальний посібник*. К.: Вища освіта, 2012. 357 с.
54. Сластенін, В.А. Педагогіка: *навч.посібник для студ. высш. пед. навчання. Заклад*. К.: Академія, 2002. 246 с.
55. Сундукова, А. К. Педагог в реаліях сучасної освіти. *Управління освітнім закладом*. 2015. №1. с. 18-22.
56. Третьяков, П.І. Управління якістю освіти - основний напрямок у розвитку системи: сутність, підходи, проблеми. *Завуч*, № 7, 2012. С. 69.
57. Третьяков, П.І. «Дошкільний навчальний заклад: управління за результатами». *П. І.Третьяков, К. Ю. Біла*. М.: Сфера, 2014. 239 с.
58. Трошкіна, Т. Н. Поняття і структура освітнього правовідносини. *Реформи і право*. 2011. № 3. 45с.
59. Шамова, Т.І. Внутрішньошкільне управління: *Питання теорії і практики*. К.: Педагогіка, 2007. 123с.
60. Шишов, С. Є. Моніторинг якості освіти в школі. М., 2008. С. 175.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерв'ювання педагогів освітнього закладу з метою вивчення можливостей включатися в рішення пріоритетних завдань роботи школи.

Педагогам пропонується відповісти на кілька запитань:

1. Як Вас звати?
2. Рівень Вашої освіти? Стаж? Категорія?
3. Чи берете Ви участь в інноваційній роботі освітнього закладу?
4. Чи відчуваєте Ви свою значимість у вирішенні завдань освітнього закладу?
5. Чи поширюєте Ви свій досвід роботи в наукових педагогічних виданнях?
6. Чи відчуваєте Ви потребу у підвищенні власної кваліфікації?
7. Чи маєте Ви можливість підвищувати власний професійний рівень?
8. Чи надається вам можливість ділитися своїм педагогічним досвідом на рівні свого освітнього закладу?
9. Чи представляєте Ви на педагогічних радах свій педагогічний досвід?
10. Чи прагнете Ви у свою роботу впровадити передовий педагогічний досвід?
11. Чи брали Ви участь в останні роки в експериментальній роботі освітнього закладу?

Додаток Б*Шановні педагоги!*

З метою вивчення задоволеності організації методичної роботи в загальноосвітній школі дайте відповідь, будь ласка, на кілька запитань.

Уважно прочитайте кожне питання і поставте + в графу відповіді, відповідну Вашій думці.

Заздалегідь дякуємо!

Анкета «Вивчення задоволеності організацією методичної роботи в загальноосвітній школі»

№	Питання анкети	так	частково	ні
1.	Чи задоволені Ви завданнями освітнього процесу освітнього закладу?			
2.	Чи задоволені Ви Системою контролю заступника з навчально-методичної роботи?			
3.	Чи задоволені Ви організацією роботи заступника з навчально-методичної роботи з педагогами в навчальному закладі?			
4.	Чи задоволені Ви культурою спілкування заступника з навчально-методичної роботи зі співробітниками?			
5.	Чи задоволені Ви обсягом плану педагогічної освіти педагогів?			
6.	Чи задоволені Ви системою обміну інформації всередині			

	освітнього закладу?			
7.	Чи задоволені Ви роботою методичного кабінету?			
8.	Чи задоволені Ви допомогою заступника з навчально-методичної роботи?			
9.	Чи задоволені Ви оцінкою праці у навчальному закладі?			
10.	Хотіли б Ви що-небудь змінити в роботі заступника з навчально-методичної роботи?			

Додаток В

ПІБ педагога

Дата народження _____

**Діагностична анкета «Готовність педагога до реалізації
особистісно-орієнтованого підходу в навчальному закладі»**

№	Якості керівника загальноосвітньої школи	1 б	2 б	3 б	4 б	5 б
1.	Я в словах людей розшукую справжнє значення вимовного					
2.	Коли звертаються з проханням або запитанням Я даю потрібні пояснення					
3.	Я прагну пристосувати власну позицію до цілей і потреб інших зацікавлених осіб					
4.	Я в конфліктах знаю толк без закулісної метушні					
5.	Мені прикро коли люди відверто показують власні почуття та не вміють їх утримувати					
6.	Мене засмучує коли бачу, що серед інших людей незнайома людина відчуває себе самотньо					
7.	Я завжди серджуся коли бачу, що поводяться з кимось погано					
8.	Як і більшість людей я намагаюся вирватися вперед					
9.	Якщо шановна і відома людина свою точку зору висловить, яку я вважаю невірною, я вийду в аудиторію щоб прослухати і					

	власну точку зору					
10.	Коли я зроблю щось важливе і вартісне, я намагаюся, щоб про це дізналися інші..					
11.	Я постійний в симпатіях, дружбі, вірний друзям дитинства					
12.	Я задоволений в глибині душі якщо переді мною складне і нове завдання, день буде напружений і важкий,					
13.	Я більш переможений впливу законів і принципів, ніж почуттів і емоцій					
14.	Я більш об'єктивний і прямий, ніж співчувати людям					
15.	Гармонія людських відносин більше мене притягує, ніж складність думки					
16.	Новітні і неповторні відносини з людьми надають енергії, активізують мене					
17.	Ви прагнете до далеких цілей: про майбутнє школи, думкам про ваше життя в майбутньому, ваших учнів					
18.	У вас є точний графік життя, ви плануєте своє життя					
19.	Ви своє становище хочете поліпшити, підвищити вплив на інших людей					
20.	Я вважаю за краще діяти, завжди оцінивши ретельно свої можливості					

Додаток Г

**Анкета для визначення шкільної мотивації молодших школярів
(Н.Г. Лусканова)**

Для скринінгової оцінки рівня шкільної мотивації учнів початкових класів може бути використана коротка анкета, що складається з 10 питань, найкращим чином відображають ставлення дітей до школи, навчального процесу, емоційне реагування на шкільну ситуацію.

Мета методики. Анкета дозволяє вивчити рівень шкільної мотивації.

Вікові обмеження. Опитувальник призначений для роботи з дітьми 6-11 років.

Процедура діагностики. Діагностика може проводитися як в індивідуальній, так і в груповій формі. Питання пред'являються або письмово, або на слух. Присутність вчителя або класного керівника в приміщенні, де проводиться опитування, вкрай небажано.

Необхідні матеріали. Для проведення дослідження необхідний текст опитувальника, а також аркуші паперу за кількістю учнів.

Інструкція: «Учні, зараз Вам буде запропонована анкета, що складається з 10 питань. На кожне питання є три варіанти відповідей. Виберіть будь ласка один із запропонованих відповідей на кожне питання».

ПИТАННЯ АНКЕТИ

1. Тобі подобається в школі чи не дуже?
 - не дуже
 - подобається
 - не подобається

2. Вранці, коли ти прокидаєшся, ти завжди з радістю йдеш в школу або тобі часто хочеться залишитися вдома?
 - частіше хочеться залишитися вдома
 - буває по-різному

- йду з радістю

3. Якби вчитель сказав, що завтра в школу не обов'язково приходити всі учням, бажаючі можуть залишитися вдома, ти пішов би в школу або залишився вдома?

- не знаю

- залишився б вдома

- пішов би в школу

4. Тобі подобається, коли скасовують якісь уроки?

- не подобається

- буває по-різному

- подобається

5. Ти хотів би, щоб тобі не задавали домашніх завдань?

- хотів би

- не хотів би

- не знаю

6. Ти хотів би, щоб в школі залишилися одні зміни?

- не знаю

- не хотів би

- хотів би

7. Ти часто розповідаєш про школу батькам?

- часто

- рідко

- не розповідаю

8. Ти хотів би, щоб у тебе був менш суворий учитель?

- точно не знаю

- хотів би

- не хотів би

9. У тебе в школі багато друзів?

- мало

- багато

- немає друзів

10. Тобі подобаються хлопці, з якими ти вчишся в школі?

- подобаються

- не дуже

- не подобаються

Обробка результатів. Для можливості диференціювання дітей за рівнем шкільної мотивації використовувалася система бальних оцінок: відповідь дитини, що свідчить про її позитивне ставлення до школи і перевагу їм навчальних ситуацій – 3 балів; нейтральний відповідь (не знаю, буває по-різному і т.п.) – 1 бал; відповідь, що дозволяє судити про негативне ставлення дитини до школи, до тієї чи іншої шкільної ситуації – 0 балів.

Інтерпретація результатів.

1. 25 - 30 балів (максимально високий рівень) – високий рівень шкільної мотивації, навчальної активності.

Такі діти відрізняються наявністю високих пізнавальних мотивів, прагненням найбільш успішно виконувати всі вимоги які пред'являються школою. Вони дуже чітко дотримуються всіх вказівок вчителя, сумлінні і відповідальні, сильно переживають, якщо отримують незадовільні оцінки або зауваження педагога. У малюнках на шкільну тему вони зображують вчителя біля дошки, процес уроку, навчальний матеріал та ін.

2. 20 - 24 бали – хороша шкільна мотивація.

Подібні показники має більшість учнів початкових класів, успішно справляються з навчальною діяльністю. У малюнках на шкільну тему вони також зображують навчальні ситуації, в при відповідях на питання проявляють меншу залежність від жорстких вимог і норм. Подібний рівень мотивації є середньою нормою.

3. 15 – 19 балів – позитивне ставлення до школи, але школа приваблює більше позанавчальними сторонами.

Такі діти досить благополучно відчують себе в школі, проте частіше ходять в школу, щоб спілкуватися з друзями, з вчителями. Їм подобається

відчувати себе учнями, мати гарний портфель, ручки, зошити. Пізнавальні мотиви у таких дітей сформовані в меншій мірі і навчальний процес їх мало приваблює. У малюнках на шкільну тему такі діти зображують, як правило, шкільні, але не навчальні ситуації.

4. 10 – 14 балів – низька шкільна мотивація.

Подібні школярі відвідують школу неохоче, вважають за краще пропускати заняття. На уроках часто займаються сторонніми справами, іграми. Відчувають серйозні труднощі в навчальній діяльності. Перебувають у стані нестійкої адаптації до школи. У малюнках на шкільну тему такі діти зображують ігрові сюжети, хоча побічно вони пов'язані зі школою, присутні в школі.

5. Нижче 10 балів – негативне ставлення до школи, шкільна дезадаптація.

Такі діти відчувають серйозні труднощі в школі: вони не справляються з навчальною діяльністю, відчувають проблеми в спілкуванні з однокласниками, у взаєминах з вчителями. Школа нерідко сприймається ними як вороже середовище, перебування в якій для них нестерпно. Можуть плакати, проситися додому. В інших випадках учні можуть проявляти агресивні реакції, відмовлятися виконувати ті чи інші завдання, слідувати нормам, правилам. Часто у таких школярів відзначаються порушення нервово-психічного здоров'я. Малюнки таких дітей, як правило, не відповідають шкільній темі, а відображають індивідуальні пристрасті дитини.

Методика вивчення мотивації навчання підлітків**(М. І. Лук'янова) 5-7-й клас****АНКЕТА**

Дата _____

П.І.Б. _____ Клас _____

Дорогий друже!

Уважно прочитайте кожне незакінчене речення і всі варіанти відповідей до неї. Вибери два варіанти відповідей, які збігаються з твоєю думкою.

І 1. Навчання в школі і знання потрібні мені для...

- а) хороших оцінок; б) продовження освіти, вступу до інституту;
- в) надходження на роботу; г) щоб отримати хорошу професію;
- д) щоб бути освіченою і цікавою людиною; е) солідності.

2. Я б не вчився, якби не...

- а) було школи; б) не було підручників; в) батьків; г) хотілося вчитися;
- д) було цікаво; е) думки про майбутнє; ж) школа і борг перед Батьківщиною;

з) хотів вступити до вузу і мати гарну освіту.

3. Мені подобається, коли мене хвалять за...

- а) хороші оцінки; б) зусилля, працьовитість; в) мої здібності;
- г) хорошу роботу; д) виконання домашнього завдання; е) мої особисті якості.

II 4. Мені здається, що мета мого життя...

- а) отримати вищу освіту; б) я поки не знаю; в) стати відмінником;
- г) полягає в навчанні; д) отримати хорошу професію; е) принести добро моїй батьківщині.

5. Моя мета на уроці...

а) слухати і запам'ятовувати все, що сказав учитель; б) засвоїти матеріал, зрозуміти тему;

в) отримати нові знання; г) сидіти тихо як мишка; д) уважно слухати; е) отримати п'ятірку.

6. Коли я планую свою роботу, то...

а) дивлюся класну роботу і згадую урок; б) думаю; в) аналізую завдання, намагаюся зрозуміти суть; г) складаю план своєї роботи; д) уважно читаю завдання; е) намагаюся зробити відразу все; ж) відкриваю «готові домашні завдання»; з) спочатку відпочиваю.

III 7. Найцікавіше на уроці...

а) різні ігри по темі; б) пояснення вчителя; в) нова тема; г) усні завдання;

д) побільше читати; е) спілкуватися з друзями; ж) стояти біля дошки, тобто відповідати.

8. Я вивчаю матеріал сумлінно, якщо...

а) він мені подобається; б) він легкий; в) він мені цікавий; г) я його добре розумію; д) мене не змушують; е) не дають списати; ж) треба виправити двійку

9. Мені подобається робити уроки, коли...

а) вони легкі і їх мало; б) залишається час погуляти; в) вони цікаві; г) є настрої; д) є «готові домашні завдання»; е) завжди, так як це необхідно для глибоких знань.

IV 10. Вчитися краще мене спонукає...

а) думки про майбутнє; б) батьки і (або) вчителі; в) покупка бажаної речі; г) низькі оцінки; д) бажання знань; е) високі оцінки.

11. Я більш активно працюю на уроках, якщо...

а) очікую похвали; б) мені цікава виконувана робота; в) мені потрібна відмітка;

г) хочу більше дізнатися; д) хочу, щоб мене помітили; е) досліджуваний матеріал мені потрібен.

12. «Хороші» оцінки – це результат...

а) хороших знань; б) везіння; в) сумлінного виконання домашніх завдань;

г) допомоги друзів; д) наполегливої роботи; е) допомоги батьків.

V 13. Мій успіх у виконанні завдань на уроці залежить від...

а) настрої; б) труднощі завдань; в) моїх здібностей; г) прикладених зусиль; д) везіння; е) уваги до пояснення вчителя;

14. Я буду активним на уроці, якщо...

а) добре знаю тему і розумію матеріал; б) зможу впоратися; в) майже завжди; г) не будуть лаяти за помилку; д) впевнений, що відповім добре; е) досить часто;

15. Якщо який-небудь навчальний матеріал мені не зрозумілий (важкий для мене), то я...

а) нічого не роблю; б) вдаюся до допомоги інших; в) мирюся з ситуацією;

г) намагаюся розібратися у що б то не стало; д) сподіваюся, що зрозумію потім; е) згадую пояснення вчителя і переглядаю записи на уроці.

VI 16. Помилившись у виконанні завдання, я...

а) роблю його знову; б) гублюся; в) нервую; г) виправляю помилку; д) кидаю це завдання; е) прошу допомоги.

17. Якщо я не знаю, як виконати будь-яку дію, то я...

а) аналізую його знову; б) засмучуюся; в) питаю у вчителя або батьків; г) відкладаю його; д) звертаюся до підручника; е) не роблю його, потім списую

18. Мені не подобається виконувати завдання, якщо вони...

а) складні і великі; б) з легким рішенням; в) письмові домашні; г) не вимагають зусиль; д) тільки теоретичні або тільки практичні; е) нецікаві, які можна виконувати за «шаблоном»;

Дякую за відповіді!

Методика вивчення мотивації навчання старших підлітків на етапі закінчення основної школи (Для учнів 8-9-их класів)

АНКЕТА

Дата _____

П.І.Б _____ Клас _____

Дорогий друже!

Уважно прочитайте кожне Незакінчене речення і всі варіанти відповідей до нього. Вибери два варіанти відповідей, які збігаються з твоєю думкою.

I 1. Навчання в школі і знання необхідні мені для...

- а) отримання освіти; б) вступу до вузу; в) майбутньої професії;
- г) орієнтування в житті; д) того, щоб влаштуватися на роботу.

2. Я б не вчився, якби не...

- а) було школи; б) жив в Україні; в) батьки; г) отримував знання; д) жив.

3. Мені подобається, коли мене хвалять за...

- а) хороші оцінки; б) успіхи в навчанні; в) докладені зусилля; г) мої здібності; д) виконання домашнього завдання; е) мої особисті якості.

II 4. Мені здається, що мета мого життя...

- а) працювати, жити і насолоджуватися життям; б) добре знати школу;
- в) доставляти користь людям; г) навчання.

5. Моя мета на уроці...

- а) засвоїти щось нове; б) поспілкуватися з друзями; в) слухати і розуміти вчителя; г) отримати хорошу оцінку; д) нікому не заважати, сидіти тихо.

6. При плануванні своєї роботи, я...

а) обмірковую її; б) повторюю, що проходили на уроці; в) уважно читаю завдання; г) намагаюся зробити відразу все; д) відкриваю «готові домашні завдання»; е) спочатку відпочиваю.

III 7. Найцікавіше на уроці...

а) спілкування з друзями; б) спілкування з учителем; в) нова тема, відпрацювання матеріалу;

г) пояснення вчителя; д) отримувати хороші оцінки; е) відповідати усно.

8. Я вивчаю матеріал сумлінно, якщо...

а) він для мене цікавий; б) у мене гарний настрій; в) мене змушують; г) не дають списати; д) треба виправити позначку; е) намагаюся завжди.

9. Мені подобається робити уроки, коли...

а) тихо і ніщо мене не відволікає; б) задають мало; в) залишається багато вільного часу, щоб погуляти; г) Я розумію тему; д) є «готові домашні завдання»; е) завжди, так як це необхідно для глибоких знань.

IV 10. Вчитися краще мене спонукає...

а) гроші, які я зароблю в майбутньому; б) батьки і (або) вчителі; в) почуття боргу; г) низькі оцінки; д) бажання знань; е) спілкування.

11. Я більш активно працюю на уроках, якщо...

а) очікую схвалення оточуючих; б) мені цікава виконувана робота; в) мені потрібна відмітка; г) хочу більше дізнатися; д) хочу, щоб мене помітили; е) досліджуваний матеріал мені потрібен.

12. «Хороші» оцінки – це результат...

а) Моєї наполегливої роботи; б) «підлизування» до вчителів; в) підготовленості і розуміння на уроках; г) везіння; д) отримання хороших знань; е) допомоги батьків або друзів.

V 13. Мій успіх у виконанні завдань на уроці залежить від...

а) настрою; б) розуміння завдань; в) моїх здібностей; г) прикладених зусиль і старання; д) везіння; е) уваги до пояснення вчителя;

14. Я буду активним на уроці, якщо...

а) добре знаю тему і розумію матеріал; б) зможу впоратися; в) майже завжди; г) не будуть лаяти за помилку; д) впевнений, що відповім добре.

15. Якщо який-небудь навчальний матеріал мені не зрозумілий (важкий для мене), то я...

а) нічого не роблю; б) вдаюся до допомоги інших; в) мирюся з ситуацією;

г) намагаюся розібратися у що б то не стало; д) сподіваюся, що зрозумію потім; е) згадую пояснення вчителя і переглядаю записи на уроці.

VI 16. Помилившись у виконанні завдання, я...

а) роблю його знову, виправляючи помилки; б) гублюся; в) прошу допомоги; г) приношу вибачення; д) продовжую думати над завданням; е) кидаю це завдання.

17. Якщо я не знаю, як виконати будь-яку дію, то я...

а) звертаюся за допомогою; б) не виконую завдання; в) думаю і міркую; г) не виконую завдання, потім списую; д) звертаюся до підручника; е) засмучуюся і відкладаю завдання.

18. Мені не подобається виконувати завдання, якщо вони вимагають...

а) великого розумового напруження; б) занадто легкі, не вимагають зусиль; в) письмові домашні; г) не вимагають кмітливості; д) складні і великі; е) нецікаві, не вимагають логічного мислення.

Дякую за відповіді!

Процедура обробки результатів анкетування однакова для кожного з вікових груп, тому наводжу єдине для всіх методик опису обробки результатів.

Різні тільки ключі і оціночні таблиці.

Обробка результатів:

Питання 1,2,3, що входять в 1-й змістовний блок діагностичної методики, відображають такий показник мотивації, як особистісний сенс навчання.

Питання 4,5,6 входять у 2-й змістовний блок методики і характеризують здатність до цілепокладання.

3-й змістовний блок анкети (7-е, 8-е, 9-е питання) вказує на різні види мотивів.

Кожен варіант відповіді в питаннях наділений певним балом в залежності від того, який саме мотив проявляється у відповідь.

А саме: зовнішній мотив – 0 балів; ігровий мотив – 1 бал; отримання позначки – 2 бали; позиційний мотив – 3 бали; соціальний мотив – 4 бали; навчальний мотив – 5 балів.

Ключ для I, II, III показників мотивації до анкети для учнів 5-7-х класів

№ питан. та бали їм відповідні	Варіанти відповідей								Показники мотивації
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	5	4	3	3	3	-	I
2	0	4	4	5	4	-	-	-	
3	5	2	3	3	5	2	-	-	
4	5	4	3	5	3	4	4	0	II
5	3	5	5	3	0	2	1	-	
6	5	1	0	3	3	-	-	-	
7	3	3	5	0	5	2	1	-	III
8	3	3	2	5	0	1	-	-	
9	0	3	3	5	3	1	3	5	

Бали обраних варіантів відповідей підсумовуються. Показники 1,2,3 мотивації за сумою балів виявляють ігровий мотив. За оціночною таблицею можна визначити рівні мотивації за окремими показниками (1,2,3) і підсумковий рівень мотивації підлітків.

Оціночна таблиця

Рівень мотивації	Показники мотивації			Сума балів підсумкового рівня мотивації
	I	II	III	
1	26-29	24-28	24-28	72-85
2	21-25	18-23	28-23	55-71
3	18-20	12-17	24-27	42-54
4	15-17	8-11	9-23	30-41
5	До 14	До 7	До 8	До 29

1. Дуже високий рівень мотивації

2. Високий рівень мотивації

3. Середній рівень мотивації

4. Знижений рівень мотивації

5. Низький рівень мотивації

Виявлення провідних мотивів у старшокласників

Н – навчальний мотив (орієнтація на отримання знань);

С – соціальний мотив (головна мета мотиву-комунікативна);

П – позиційний мотив (бажання зайняти певну позицію в очах педагогів, батьків, однолітків(не бути гірше інших));

О – оцінний мотив (головна мета-отримання оцінок);

І – ігровий мотив;

В – зовнішній мотив (залучають зовнішні атрибути школяра, учень розуміє, що в школу ходити треба).

Таким чином, оцінка ефективності освітнього процесу на даному етапі тестування здійснюється за такими груповими показниками:

- кількість учнів з високим і дуже високим рівнем розвитку навчальної мотивації, виражене у відсотках від загального числа обстежуваних;

- кількість учнів із середнім рівнем навчальної мотивації, виражене у відсотках від загального числа обстежуваних;

- кількість учнів з низьким рівнем навчальної мотивації, виражене у відсотках від загальної кількості обстежуваних.

Про успіхи діяльності освітнього закладу можна говорити в тому випадку, якщо при виборі мотивів учнями явно переважають пізнавальний і соціальний мотиви. Крім того, поелементний якісний аналіз основних компонентів (показників) навчальної мотивації здійснюється на основі обчислення наступних показників:

- кількість учнів, що мають дуже високий і високий рівні розуміння особистісного сенсу навчання, а також кількість учнів, у яких розуміння особистісного сенсу відсутня (визначається процентне співвідношення між ними);

- кількість учнів з дуже високим і високим рівнями цілепокладання, а також кількість школярів з низьким рівнем цілепокладання (визначається процентне співвідношення між ними);

- кількість учнів з явним переважанням внутрішньої мотивації навчання, а також кількість учнів з переважанням зовнішніх мотивів навчання (визначається процентне співвідношення між ними);

- кількість школярів з яскраво вираженим прагненням до досягнення успіхів у навчанні та кількість школярів, у яких переважає прагнення до недопущення невдач у навчальному процесі (визначається процентне співвідношення між ними);

- кількість підлітків, які активно реалізують навчальні мотиви у власній поведінці, і кількість учнів, у яких відсутня активність в реалізації навчальних мотивів (визначається процентне співвідношення між ними).

Додаток Д**Тестова методика для визначення інтелектуального потенціалу у дітей і підлітків (Л. І. Вассерман).**

Показанням до застосування тесту ІІ в різних галузях клініко-психологічної та психолого-педагогічної практики є необхідність визначення рівня інтелектуального розвитку у дітей і підлітків у зв'язку із завданнями діагностики та корекції різних типів психічного дизонтогенезу, а також пов'язаних з ними емоційних розладів і порушень поведінки.

Матеріально-технічне забезпечення: буклети з двома формами тестового матеріалу і письмових інструкцій, окремо для дітей і підлітків; набір оціночних бланків для заповнення їх випробуваними; бланки для ключів, таблиці перекладу сирих оцінок в стандартні показники і даний посібник в якості короткого керівництва до проведення тесту.

Методика належить до тестів типу «олівець і папір» і тому не вимагає для проведення та оцінювання спеціальної техніки або технологічних рішень. Хоча можлива і, в деяких випадках, бажана комп'ютеризація процедури виконання та оцінки результатів тесту, яка передбачається в перспективі подальших досліджень діагностичних можливостей методики ІІ.

Процедура проведення. Перед початком тестування випробуваному пропонується заповнити короткі анкетні дані у відповідному бланку (можлива анонімність, якщо мова йде про збір групових стандартів). Далі випробовуваних знайомлять із загальною інструкцією до тесту. Як приклади розбираються 4 ряди завдань, представлених на 1-й сторінці. Якщо в психологічному дослідженні тест ІІ є єдиною методикою або першою у всій батареї, то його проведенню має передувати загальне введення. Воно формулюється відповідно до ситуації і загальними етичними і деонтологічними правилами психодіагностики. Потім лунають бланки (з

попередженням, щоб випробовувані їх не відкривали). Форми а і в чергуються.

Інструкції для випробовуваних 7-12 років і старшокласників зі зниженим інтелектом: «Подивіться на сторінку перед вами. Внизу на ній ви бачите 4 рядки з квадратами. У кожному рядку задачки, які ми з вами будемо вирішувати. Візьмемо перший ряд. Спочатку в ньому стоять три квадрата. Подивіться на кожен з них по черзі. Подумайте, як змінюються фігурки всередині них при переході від квадрата до квадрата? Яка по-вашому повинна бути картинка в наступному, порожньому квадраті? Спробуйте відшукати її серед тих картинок, які ви бачите праворуч – після порожнього квадрата, в тому ж рядку. Правильно, це картинка під цифрою 6. Тому в порожній квадратик запишемо 6. Це вірне рішення. Тепер подивимося в наступному рядку на перші три квадрата. Тут спочатку йде маленька зірочка, потім велика Зірочка, а потім – маленька місяць. А що має бути далі? У порожньому квадраті? Правильно, великий місяць. Це картинка під цифрою 34. Впишемо в порожній квадрат четвірку. Хто вже здогадався, яка відповідь в третьому прикладі? Так, це теж четвірка. Дивіться, в третьому рядку в кожному квадратик ростуть стовпчики. До них кожен раз додається по одному маленькому цеглинці. Значить, в порожньому квадраті стовпчик буде найбільший, як на зображенні 4. Впишіть цю відповідь в порожній квадрат. Тепер остання строчка. У ній спочатку йде білий трикутник, потім білий овал, а після нього – заштрихований трикутник. А далі? Правильно, далі буде заштрихований овал. Запишіть відповідь. Покладіть олівці. Послухавши. Зараз ви будете вирішувати такі завдання в кожному рядку на наступних сторінках. У вас буде майже 15 хвилин, цього цілком достатньо, щоб не поспішати, уважно дивитися, обмірковувати кожен відповідь і записувати її в порожній квадратик. Якщо завдання довго не вирішується, залиште її і переходите до наступної. Можливо, в кінці ще буде час до неї повернутися. Помилки не закреслюйте і пишіть правильну цифру поруч. Чи є у кого-небудь питання? Тоді переверніть лист і приступайте до роботи».

Інструкція до тесту для старшокласників і дорослих. Уважно подивіться на ряди квадратів під анкетною. Тут в кожному рядку зліва стоять три квадрата. Малюнки в них послідовно і закономірно змінюються. Яким повинен бути малюнок в подальшому порожньому квадраті? Відповідь можна вибрати серед шести картинок, що стоять в кожному рядку праворуч. Номер обраної картинки вписуйте в порожній квадрат. Потренуйтеся на цих чотирьох прикладах. Після попередження ви перевернете цей лист і будете вирішувати всі наступні завдання. Намагайтеся працювати, як можна, швидше, але будьте уважні, не пропускайте рядки і не робіть помилок.

Класифікація варіантів інтелекту:

Дуже високий інтелект – 130 балів і вище (приблизно 2,2 %)

Високий інтелект – 120-129 балів (6,7%)

«Відмінна норма» або хороший інтелект – 110-119 балів (16,1%)

Рівень більшості осіб або нормальний інтелект – 90-109 балів (50%)

Прикордонний клас – 80-89 балів (6,7%)

Розумовий дефект – 69 балів і нижче (2,2%)