

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ДОШКІЛЬНОЇ ТА ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ
РОБОТИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0131
спеціальності 013 «Початкова освіта»
освітньо-професійної програми «Початкова
освіта»

Т. В. Ашифіна

Керівник: професор кафедри дошкільної та
початкової освіти, д. пед. н.

_____ Л. О. Сущенко

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та
початкової освіти, к. пед. н.

_____ Т. В. Турбар

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра дошкільної та початкової освіти
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 013 «Початкова освіта»
Освітньо-професійна програма «Початкова освіта»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
« ____ » _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Ашифіній Тетяні Василівні

- 1. Тема роботи:** «Управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти» затверджена наказом ЗНУ, керівник роботи Сущенко Лариса Олександрівна, професор кафедри дошкільної та початкової освіти, д. пед. н., професор, затверджена наказом ЗНУ від «20» липня 2022 р. № 884-с
- 2. Строк подання студентом роботи:** 01 лютого 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** матеріали педагогічної практики, курсових робіт.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити):** проаналізувати та узагальнити теоретичні підходи науковців щодо проблеми сутності, змісту, мети й завдань науково-методичної роботи у ЗЗСО; виявити та обґрунтувати зміст та форми організації науково-методичної роботи і сучасні вимоги до професійних якостей педагогів; визначити й теоретично обґрунтувати організаційно-педагогічні умови успішного управління системою науково-методичної роботи у сучасних закладах загальної середньої освіти; розробити організаційну модель оперативного управління науково-методичною роботою у ЗЗСО.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** таблиць – 15 із результатами дослідження.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Сущенко Л. О.	05.02.22 р.	05.02.22 р.
Розділ 1	Сущенко Л. О.	15.04.22 р.	15.04.22 р.
Розділ 2	Сущенко Л. О.	12.06.22 р.	12.06.22 р.
Висновки	Сущенко Л. О.	18.09.22 р.	18.09.22 р.

7. Дата видачі завдання: 05.02.22 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий	виконано
2	Написання вступу	квітень	виконано
3	Написання першого розділу	травень-червень	виконано
4	Написання другого розділу	серпень-вересень	виконано
5	Написання висновків	жовтень	виконано
6	Оформлення роботи, рецензування	листопад	виконано
7	Захист	лютий	

Студент _____ Ашифіна Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Сущенко Л. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Зубцова Ю. Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 15 таблиць, 99 джерел.

Мета дослідження – виявлення, теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти, створення яких сприятиме більш ефективному підвищенню професійної кваліфікації педагогічних працівників.

Об'єкт дослідження – процес організації науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано такі методи дослідження: теоретичні: аналіз і синтез наукової та навчально-методичної літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; визначення та уточнення понятійно-категорійного апарату; загальнонаукові методи (абстрагування, узагальнення, систематизація, моделювання), що дозволило моделювати систему науково-методичної роботи і розробити організаційну модель оперативного управління нею, сформулювати висновки дослідження; емпіричні: бесіда, інтерв'ю, анкетування, за допомогою яких вивчався сучасний стан управління загальноосвітніми закладами освіти; педагогічний експеримент для перевірки ефективності створених організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи; методи експертної оцінки, спостереження, тестування для виявлення рівня ефективності функціонування системи науково-методичної роботи у ЗЗСО; методи обробки результатів емпіричного дослідження (якісного аналізу, математичної статистики).

Теоретичне значення дослідження полягає в науковому обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в упровадженні організаційної моделі оперативного управління науково-методичною роботою у сучасній школі.

Галузь використання: заклади загальної середньої освіти.

УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ, СИСТЕМА НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ, ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

SUMMARY

Ashyfina T. V. Management of the System of Scientific and Methodological Work in Institution of General Secondary Education

The qualifying paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references (99 items). The volume of the qualifying work is 99 pages (78 pages of the main text). The work contains 15 tables.

The purpose of the study is to identify, theoretically substantiate and experimental test the organizational and pedagogical conditions for managing the system of scientific and methodological work at school, the creation of which will contribute to more effective professional development of teachers.

According to the purpose the following tasks are defined:

1. Analyze and summarize the theoretical approaches of scientists regarding the problem of essence, content, purpose and objectives of scientific and methodological work in institution of general secondary education.

2. Identify and substantiate the content and forms of organization of scientific and methodological work and modern requests for the professional qualities of teachers.

3. Identify and theoretically substantiate the organizational and pedagogical conditions for successful management of the system of scientific and methodological work in modern institutions of general secondary education.

4. Develop an organizational model of operational management of scientific and methodological work in institution of general secondary education.

The object of research is the process of organizing scientific and methodological work in the institution of general secondary education.

The subject of the study is organizational and pedagogical conditions for managing the system of scientific and methodological work in the institution of general secondary education.

The first section «Scientific and methodological work in general secondary education as a holistic pedagogical system» presents the key concepts of the study; the essence, features and forms of scientific and methodical work are revealed.

The second section «Features of management of the system of scientific and methodical work in a modern institution of general secondary education» is devoted to the presentation of organizational and pedagogical conditions of functioning of scientific and methodical work in a modern school and their experimental verification; the results of experimental work and evaluation of its effectiveness are presented.

The study showed that the implementation of scientific principles of management of the system of scientific and methodological work contributes to improving the teachers' professional skills.

Key words: management, organizational and pedagogical conditions, system of scientific and methodological work, institution of general secondary education.

ЗМІСТ

Вступ.....	10
Розділ 1 Науково-методична робота у закладах загальної середньої освіти як цілісна педагогічна система.....	16
1.1. Обґрунтування ключових понять дослідження.....	16
1.2. Сутність та зміст науково-методичної роботи.....	22
1.3. Форми організації науково-методичної роботи у закладах загальної середньої освіти.....	31
Розділ 2 Особливості управління системою науково-методичної роботи у сучасному закладі загальної середньої освіти.....	44
2.1. Організаційно-педагогічні умови функціонування науково-методичної роботи у сучасній школі.....	44
2.2. Особливості реалізації організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи в практичній діяльності закладу загальної середньої освіти.....	55
2.3. Результати експериментальної оцінки функціонування системи науково-методичної роботи у сучасній школі.....	72
Висновки.....	88
Список використаних джерел.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку освіти в Україні особливого значення набуває система науково-методичної роботи у закладах загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), головними завданнями якої є сприяння підвищенню професійної кваліфікації педагогів, розвитку їх педагогічної майстерності та творчого потенціалу.

Основні концептуальні положення діяльності ЗЗСО визначені законодавчими та нормативними документами (Закон України «Про загальну середню освіту», Державна національна програма «Вчитель», «Державна національна програма «Освіта»: Україна ХХІ століття», «Національна доктрина розвитку освіти» та ін.), в яких підкреслюється значення високої кваліфікації й майстерності педагогів, що очолюють процеси навчання й виховання підростаючого покоління.

Так, у «Державній національній програмі «Освіта»: Україна ХХІ століття» зауважено, що вітчизняна освіта – це власна справа українського суспільства і тому сучасна її розбудова, «докорінне реформування мають стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу...» [16, с. 5]. У даному документі підкреслюється, що сучасній цивілізації притаманні: динамізм; швидка зміна техніки і технології; інтелектуалізація праці; гуманізація та демократизація суспільства; зростання соціальної ролі особистості у суспільстві тощо. Зазначене обумовлює необхідність постійного удосконалення науково-методичної роботи, від стану якої залежить якість освітнього процесу.

Успішність життєдіяльності дітей у закладі загальної середньої освіти залежить від професіоналізму вчителя, його педагогічного світогляду, навичок менеджменту.

Умови розбудови України як суверенної, демократичної держави; перехід до ринкових відносин; трансформація суспільства, його інформаційний

прогрес; інтеграція в європейський та світовий освітній простір; зміна освітньої парадигми; переосмислення ціннісних орієнтацій у психолого-педагогічній науці; пошук і впровадження інноваційних освітніх технологій; реальні зміни в життєвих стандартах, запитах, формах та правилах поведінки підростаючого покоління, психологічні процеси у його житті зумовлюють необхідність постійного поповнення й оновлення професійних знань, умінь та навичок вчителя, підвищення його кваліфікації. На вирішення цієї проблеми спрямовується система науково-методичної роботи (далі – НМР) закладу загальної середньої освіти.

Саме тому, основною соціально-педагогічною умовою досягнення значного освітнього рівня підростаючого покоління є наявність у закладах освіти висококваліфікованих педагогічних кадрів, які спроможні працювати відповідно до зростаючих потоків наукової інформації, оволодівати інноваційними освітніми технологіями і впроваджувати їх, сприяти розвитку інтересу учнів до оволодіння знаннями, уміннями й навичками.

Науково-методична робота у закладах загальної середньої освіти завжди була предметом уваги вчених і педагогів-практиків. Проте, в умовах перебудови освіти оновлюється її зміст, організаційні форми і методи роботи. Досить давно визнано, що науково-методична робота має здійснюватись у певній системі, і тому вона потребує науково обґрунтованого управління. Відомо також, що розвиток системи освіти аксіоматично залежить від результативності управлінської діяльності в цій галузі.

У «Національній доктрині розвитку освіти» наголошується: «настав час для модернізації управління освітою, враховуючи при цьому регіональні особливості і тенденції розвитку закладів освіти, зростання конкурентоспроможності освітніх послуг, зміни в економічному стані країни» [50, с. 6].

Нова модель системи управління закладами освіти має бути відкритою. Змінюються функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою. Серед напрямів у системі управління освітою зазначається

необхідність постійного підвищення компетентності управлінців усіх рівнів. У названому документі розкриваються шляхи вдосконалення підготовки педагогічних і науково-педагогічних працівників. Йдеться про необхідність оволодіння вчителями ЗЗСО сучасними інноваційними технологіями, методиками навчання і виховання, особистісно орієнтованим підходом до учнів з метою підвищення якості освіти в цілому.

Про важливість проблеми вдосконалення професійного рівня й компетентності педагогічних кадрів, розвиток та оновлення організаційних форм науково-методичної роботи з педагогами, підвищення методичної культури працівників методичних служб, запровадження новітніх технологій у систему вивчення й поширення передового педагогічного досвіду свідчить наявність великої кількості досліджень (О. Капченко, С. Крисюк, П. Худоминський, Ю. Бабанський, Л. Баженова, Є. Барбіна, С. Болсун, В. Бондарь, Л. Ващенко, П. Дроб'язко, Б. Дьяченко, А. Єрмола, А. Зевіна, А. Зубко, І. Жерносек, О. Капченко, М. Красовицький, С. Крисюк, В. Маслов, О. Мармаза, В. Олійник, Н. Протасова, В. Пуцов, Т. Сорочан, Т. Сущенко, В. Химинець, Н. Чепурна, Л. Шевчук та ін.).

Ми вважали за доцільне приділити значну увагу вивченню наукових праць з проблем управління закладами освіти, окремими педагогічними процесами і, зокрема, управління системою науково-методичної роботи. Для нас представили науковий інтерес роботи з проблем управління загальноосвітньою школою. Ми ознайомились із дослідженнями: В. Алфімова (організація освітнього процесу в ліцеї); В. Гуменюк, Л. Калініної (інформаційне забезпечення управлінської діяльності у закладах освіти); Г. Єльнікової (адаптивне управління закладами освіти); Л. Карамушки, В. Семиченко (психологія управління в педагогічній діяльності); М. Кириченка (загальні проблеми управління закладом освіти); О. Орлова (теоретичні основи управління загальноосвітньою школою), Н. Островерхової (управління авторськими закладами освіти); О. Скідіна, Н. Шапошнікової, В. Шаркунової (соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в

загальноосвітніх закладах); Н. Шарай (управління розвитком гімназії), та ін. [2; 11; 18; 26; 27; 29; 55; 58; 77; 91; 92; 93].

Ця проблема стає дедалі актуальнішою для нашого суспільства, що трансформується з жорстко детермінованого в ринкове, в якому в умовах вільної конкуренції будуть працювати висококваліфіковані фахівці, спроможні оперативно приймати самостійні рішення, бути активними й творчими, гідно представляти інноваційно-інтелектуальний потенціал країни у світовому та європейському освітньому просторі.

Аналіз наукових джерел і педагогічної практики вивчення ефективності і результативності науково-методичної роботи ЗЗСО засвідчив наявність низки суперечностей, які гальмують цей процес і потребують вирішення, а саме між:

- сучасними вимогами до якості середньої освіти та недостатнім рівнем науково-методичної кваліфікації певної частини педагогічного складу ЗЗСО;

- необхідністю оновлення змісту та форм організації науково-методичної роботи і неготовністю організаторів науково-методичної роботи у закладах освіти створювати організаційно-педагогічні умови управління нею;

- потребою у функціонуванні науково-методичної роботи у школах як відносно цілісної соціально-педагогічної системи та відсутністю такої в реальній практиці цих закладів.

Зазначені протиріччя призводять до зниження ефективності управління науково-методичною роботою у закладах загальної середньої освіти і потребують свого розв'язання.

Актуальність та недостатня вивченість окресленого кола проблем зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: *«Управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти»*.

Мета дослідження полягає у виявленні, теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти,

створення яких сприятиме більш ефективному підвищенню професійної кваліфікації педагогічних працівників.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати та узагальнити теоретичні підходи науковців щодо проблеми сутності, змісту, мети й завдань науково-методичної роботи у ЗЗСО.
2. Виявити та обґрунтувати зміст та форми організації науково-методичної роботи і сучасні вимоги до професійних якостей педагогів.
3. Визначити й теоретично обґрунтувати організаційно-педагогічні умови успішного управління системою науково-методичної роботи у сучасних закладах загальної середньої освіти.
4. Розробити організаційну модель оперативного управління науково-методичною роботою у ЗЗСО.

Об'єкт дослідження – процес організації науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано такі методи дослідження: *теоретичні*: аналіз і синтез наукової та навчально-методичної літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; визначення та уточнення понятійно-категорійного апарату; загальнонаукові методи (абстрагування, узагальнення, систематизація, моделювання), що дозволило моделювати систему науково-методичної роботи і розробити організаційну модель оперативного управління нею, сформулювати висновки дослідження; *емпіричні*: бесіда, інтерв'ю, анкетування, за допомогою яких вивчався сучасний стан управління загальноосвітніми закладами освіти; педагогічний експеримент для перевірки ефективності створених організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи; методи експертної оцінки, спостереження, тестування для виявлення рівня ефективності функціонування

системи науково-методичної роботи у ЗЗСО; методи обробки результатів емпіричного дослідження (якісного аналізу, математичної статистики).

Теоретичне значення дослідження полягає в науковому обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в упровадженні організаційної моделі оперативного управління науково-методичною роботою у сучасній школі.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДИЧНА РОБОТА У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЦІЛІСНА ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА

1.1. Обґрунтування ключових понять дослідження

Перехід економіки України на ринкові відносини зумовив необхідність підвищення вимог до всієї вітчизняної системи освіти, зокрема до середньої, адже саме заклади освіти відіграють значну роль у підготовці майбутніх висококваліфікованих кадрів.

Відомо, що якість освіти безпосередньо залежить від стану системи науково-методичної роботи у закладах освіти. Проблема вдосконалення змісту та організації методичної роботи у ЗЗСО цікавила науковців і практиків досить давно.

Ми вважали за доцільне приділити увагу визначенню понять «методична робота» та «науково-методична робота». Науковці, розкриваючи різні аспекти даного виду діяльності в різних типах закладів освіти, дають своє розуміння цих понять (Н. Волкова, Н. Дудніченко, А. Єрмола, Н. Комаренко, Г. Кравченко, Н. Михайловська, О. Остапчук, В. Пікельна, Г. Ніколаєва, Л. Сушенцева, Л. Таланова та ін.). Водночас, всі дослідники виділяють її основну мету – підвищення професійної кваліфікації та вдосконалення педагогічної майстерності вчителів в умовах того ж закладу освіти, де вони працюють.

Так, досліджуючи проблему керівництва методичною роботою у ЗЗСО, В. Пікельна зазначає, що «методична робота являє собою школу педагогічної майстерності і професійного вдосконалення педагогів... вона – невід’ємна частина цілісного педагогічного процесу і при певній організації служить необхідною умовою зростання творчої активності педагогів» [62, с. 257].

Досить часто дослідники проблем методичної роботи, яка здійснюється у закладах освіти, мають споріднені погляди на визначення її змісту [9; 17; 74]. Так, Н. Волкова визначає наступне – «це спеціально організована діяльність педагогічного колективу, що створює умови для підвищення майстерності педагога» [9, с. 393].

Дещо ширше визначення дають Е. Ричихіна і Г. Ніколаєва, які вважають, що «методична робота – це систематична колективна та індивідуальна діяльність вчителів з підвищення своєї науково-теоретичної і методичної підготовки, професійної майстерності з метою підвищення ефективності освітнього процесу» [74, с. 92]. Крім того, дослідники підкреслюють, що методична робота – це діяльність з навчання та розвитку кадрів з метою виявлення, узагальнення та розповсюдження найбільш цінного досвіду, створення власних методичних розробок для забезпечення навчального процесу.

Подібне визначення поняття «методична робота» наводить Н. Дудніченко, досліджуючи розвиток творчого стилю діяльності педагогів: «методична робота – це систематична, колективна та індивідуальна, теоретична та практична діяльність учителя, спрямована на вдосконалення професіоналізму й майстерності. Її мета полягає в тому, щоб підвищити ефективність освітнього процесу. Методична робота служить одним із засобів керування названим процесом» [17, с. 9].

Аналіз цього визначення дозволяє помітити, що основна мета методичної роботи пов'язується з орієнтацією на підвищення результативності освітнього процесу. Однак, ми не можемо погодитися з думкою дослідника, що методична робота служить одним із засобів керування названим процесом.

Дещо інші трактування даного поняття ми спостерігаємо у Н. Комаренко і Л. Сушенцевої [33; 81]. Так, досліджуючи форми організації методичної роботи в гімназії, Н. Комаренко підкреслює, що методична робота – це «форма організації процесу підвищення кваліфікації та професійної майстерності вчителів, яка спрямована на усвідомлення ними соціального замовлення,

вивчення, аналіз та впровадження сучасних досягнень психолого-педагогічної науки, авторських ідей і технологій передового педагогічного досвіду в їх особисту практику» [33, с. 13].

Досить виважено підійшла до визначення даного поняття і Л. Сушенцева, яка, досліджуючи управління методичною роботою у сучасному навчальному закладі, зазначає, що це – «цілісна, відкрита, динамічна система, функціонування якої спрямоване на підвищення методичної і педагогічної майстерності вчителів, удосконалення їх уміння узагальнювати досвід, методи і прийоми доцільної організації навчального процесу, що дозволяє їм успішно вирішувати завдання підготовки високоосвічених випускників» [81, с. 54].

Враховуючи зазначені вище підходи дослідників до визначення поняття «методична робота», ми вважаємо, що це має бути спеціально організована діяльність педагогічного колективу, яка є невід'ємною частиною цілісного педагогічного процесу і спрямована на підвищення професійної кваліфікації та педагогічної майстерності вчителів закладу освіти. Зміст методичної роботи передбачає: оволодіння педагогами найбільш цінним педагогічним досвідом; надання допомоги молодим вчителям; періодичне діагностування динаміки зростання методичної майстерності кожного педагога.

Водночас, у багатьох сучасних освітніх закладах (будь-якого типу – загальноосвітнього, професійно-технічного чи вищого) мова вже йдеться про здійснення не «методичної», а – «науково-методичної роботи» [20; 57; 76 та ін.], яка, за певних організаційно-педагогічних умов, спроможна забезпечити досягнення оптимальних позитивних результатів освітнього процесу.

Важливою ознакою науково-методичної роботи, як підкреслюють науковці, є її системність та цілісність. З теорії систем відомо, що всі системи мають таку особливість: кожна з її підсистем може бути розглянута як відносно цілісна система. Ця процедура має назву «системний підхід». Його використання дозволяє більш глибоко проникнути у сутність процесів, що відбуваються у системі науково-методичної роботи.

Досліджуючи педагогічні умови, за яких ефективно здійснюється науково-методична робота з учителями загальноосвітніх закладів освіти, О. Сидоренко дає наступне визначення поняття «науково-методична робота»: це – «цілісна, заснована на досягненнях педагогічної науки і передового педагогічного досвіду, система взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на підвищення професійної майстерності педагогічних працівників, які можуть забезпечувати досягнення оптимальних позитивних результатів освітнього процесу за певних педагогічних умов» [76, с. 10].

Схожі судження ми знаходимо і у А. Єрмоли, який досліджуючи зміст діяльності системи науково-методичної роботи інформаційно-методичних центрів з учителями загальноосвітніх навчально-виховних закладів, дає таку дефініцію поняття «науково-методична роботи»: це цілісна діяльність, яка оснований на досягненнях науки і передового педагогічного досвіду; це система взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагога, розвиток творчого потенціалу всього педагогічного колективу [20, с. 11].

О. Остапчук також визначає НМР як «цілісну систему взаємопов'язаних дій, що забезпечує, насамперед, безперервний розвиток творчої особистості педагога» і, в решті решт, сприяє «підвищенню освітнього рівня закладу освіти в умовах інтенсивної інноваційної діяльності» [57, с. 68].

Цікавим, на наш погляд, є те, що дослідник підкреслює залежність освітнього рівня закладу освіти від творчого розвитку кожного вчителя педагогічного колективу.

Таким чином, згідно з конкретизацією завдань, що стоять перед науково-методичною роботою, з урахуванням існуючих підходів до її визначення, ми дійшли наступного ствердження: науково-методична робота у закладі загальної середньої освіти – це відкрита, цілісна, динамічна педагогічна система, мета функціонування якої полягає в сприянні безперервному розвитку творчої особистості педагога і підвищенню творчого потенціалу всього педагогічного колективу, оволодінню сучасними технологіями навчання і виховання; у

свідомій участі педагогів у інтенсивній інноваційній діяльності; розробці власних методичних ідей та авторського науково-методичного забезпечення освітнього процесу.

Як показує досвід, оцінка результативності науково-методичної роботи педагогічних працівників безпосередньо впливає на результати їх атестації, наслідками якої є присвоєння вчителям відповідних категорій. Згідно з існуючим положенням, атестація педагогів відбувається з періодичністю у п'ять років. У період 5-річної пролонгованої підготовки вчителі мають змогу вдосконалити свою педагогічну майстерність, підвищити професійну кваліфікацію, і тим самим підтвердити існуючу або претендувати на педагогічну категорію більш високого рівня.

Наявність висококваліфікованих педагогічних кадрів у ЗЗСО дозволяє стверджувати, що при певній організації науково-методична робота сприятиме підвищенню якості підготовки педагогічних кадрів. Необхідно відмітити, що в реальній практиці все більше педагогів залучається до науково-дослідної роботи: йдеться як про участь у наукових конференціях, семінарах, так і здійснення окремими педагогами власних досліджень (проте, захищає дисертації зовсім незначна їх частина). Вчителі охоче беруть участь у розробці навчальних програм, навчально-методичних посібників, методичних рекомендацій по проведенню теоретичних і практичних занять. З'являються підручники, підготовка яких здійснюється певною групою авторів – вчителів.

Потрібно зазначити, що участь у науково-дослідній роботі має наступні рівні:

- перший рівень – це вивчення і узагальнення передового педагогічного досвіду (використання нетрадиційних форм, інтерактивних методів, інтенсивних технологій навчання тощо);
- другий рівень – упровадження у власну практику викладання інноваційних технологій (йдеться про використання в освітньому процесі інформаційних методик, модульного та дистанційного навчання та ін.);

– третій (найбільш високий) рівень – це авторська розробка методичних матеріалів, зазначених вище; позитивна оцінка результативності їх впровадження через використання педагогічних експериментів; розповсюдження методичних розробок як у ЗЗСО, так і в інших закладах освіти.

Із досвіду роботи сучасного ЗЗСО відомо, що цілеспрямоване управління системою науково-методичної роботи безпосередньо впливає на підвищення професійної кваліфікації вчителів і опосередковано на успішність підготовки підростаючого покоління.

Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновки:

– залучення висококваліфікованих педагогічних та науково-педагогічних працівників до роботи у ЗЗСО, поступове ускладнення системи методичної роботи, інтенсивний розвиток теорії управління зумовили необхідність функціонування в цих закладах саме системи науково-методичної роботи на основі обґрунтованого управління нею, створення умов для безперервного розвитку творчої особистості педагога;

– визнано, що НМР створює можливість постійного підвищення професійної кваліфікації педагогів та вдосконалення їх педагогічної майстерності без відриву від основного місця роботи;

– нами уточнено поняття «науково-методична робота» – це відкрита, цілісна, динамічна педагогічна система, мета функціонування якої полягає у сприянні безперервному розвитку творчої особистості педагога і підвищенню творчого потенціалу всього педагогічного колективу, оволодінню сучасними технологіями навчання і виховання; у свідомій участі вчителів в інтенсивній інноваційній діяльності; прагненні до захисту власних методичних ідей, розробок авторського методичного забезпечення освітнього процесу. Система науково-методичної роботи потребує наукового підходу до управління нею.

1.2. Сутність та зміст науково-методичної роботи

Орієнтуючись на гуманізацію навчання, на формування особистості учня, визнання її цінності та необхідності для сучасного суспільства, насамперед повинні пам'ятати, що вона формується особистістю самого вчителя. Тому необхідно створити всі умови для росту професійної майстерності педагога. А для цього необхідна діюча й ефективна структура методичної служби в навчальному закладі. Майстерність учителя формується через постійне, систематичне професійне навчання на місцях. Отже, методична робота – найважливіша ланка системи безперервного навчання членів педагогічного колективу школи.

Крім того, повсякденна діяльність із підвищення кваліфікації тісно пов'язана з освітнім процесом, і вчитель має можливість у ході своєї роботи щоденно на практиці закріплювати свої теоретичні пізнання. Важливий і той факт, що, співпрацюючи протягом тривалого часу, керівники методичної служби у змозі вивчити стиль, почерк роботи вчителя та його особистісні якості, бачити зростання його професіоналізму та взаємодію з колективом.

Науково-методичну роботу у закладі загальної середньої освіти визначають як цілісну систему дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного вчителя, розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти, досягнення оптимальних результатів освітнього процесу [49; 59; 71; 85].

Система науково-методичної роботи ґрунтується на досягненнях педагогічної науки, передового педагогічного досвіду, конкретному науково-обґрунтованому аналізі освітнього процесу і охоплює аналітичну, організаційну, діагностичну, пошуково-дослідницьку, науково-практичну, інформаційну діяльність.

Головна мета науково-методичної роботи полягає в допомозі вчителям у розвитку, вдосконаленні і підвищенні їх професійно-педагогічної

компетентності, активізації творчого потенціалу, формуванні здатності до швидкої адаптації в умовах, що постійно змінюються.

Науково-методична робота в умовах сучасного закладу загальної середньої освіти реалізується як двокомпонентна система, що передбачає одночасне функціонування предметних методичних об'єднань (кафедр) та різноманітних творчих об'єднань вчителів. У структурно-організаційній системі управління інноваційними школами, гімназіями, ліцеями, колегіумами передбачається посада заступника директора з науково-методичної роботи.

Науково-методична робота в ЗЗСО спрямовується на інноваційний розвиток школи, формування наукового потенціалу персоналу (педагогічного колективу), сприяння індивідуальній педагогічній діяльності та розвитку творчої особистості вчителя.

Пріоритетні напрями науково-методичної роботи включають: створення, апробацію і впровадження моделі особистості конкурентоздатного випускника ЗЗСО; створення, апробацію і впровадження гуманістичної моделі освіти; вдосконалення оновлених змісту і форм освітнього й управлінського процесів; створення, апробацію, адаптацію нових технологій навчання, виховання, управління [56, с. 47–48].

Основними завданнями науково-методичної роботи в ЗЗСО є: аналіз умов забезпечення психофізичного здоров'я учнів, стану викладання предметів та розроблення рекомендацій щодо приведення їх у відповідність до державних стандартів освіти; створення організаційних умов для постійного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації персоналу, підвищення рівня його психолого-педагогічної підготовки; організація вивчення якості забезпечення освітнього процесу кадрами з відповідною педагогічною освітою; організація роботи методичних об'єднань (кафедр) та координація їхньої діяльності; проведення науково-методичних заходів, спрямованих на розвиток творчих можливостей вчителів, вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду; апробація та впровадження інноваційних освітніх

технологій; координація змісту науково-методичної роботи ЗЗСО зі змістом діяльності науково-методичних установ регіону [71].

Зміст науково-методичної роботи включає: загальнокультурну підготовку вчителя (розширення кругозору; оволодіння духовними надбаннями суспільства; орієнтація в сучасній і класичній літературі, театральному, музичному, образотворчому мистецтві, основних тенденціях науково-технічного прогресу тощо); дидактичну підготовку (вивчення досягнень класичної світової та вітчизняної дидактики, сучасних дидактичних концепцій та ідей як теоретичних, так і прикладних; вивчення досвіду педагогів-новаторів, які створили авторські високоефективні дидактичні системи); методичну підготовку (підвищення кваліфікації вчителів-предметників у галузі змісту, методики викладання свого предмета; психологічну підготовку (озброєння новітніми знаннями загальної, педагогічної, вікової, соціальної психології про типові тенденції й особливості реальних психічних процесів сучасних школярів, про психологію навчання, виховання і розвитку особистості; знаннями психологічних особливостей учнів даного ЗЗСО; знаннями психології праці й особистості вчителя, особливостей професійної діяльності як власної, так і педагогічного колективу тощо); виховну підготовку (оволодіння новітніми виховними технологіями); етичну підготовку (опанування принципами професійної педагогічної етики); технічну підготовку (озброєння уміннями щодо використання в освітньому процесі сучасних технічних засобів).

У процесі науково-методичної роботи забезпечується вивчення нормативних, директивних документів з питань освіти.

Виокремлюють такі принципи науково-методичної роботи в ЗЗСО: науковість (відповідність сучасним науковим досягненням); зв'язок з життям, практикою змін у ЗЗСО (актуальність); системність (єдність мети, завдань, змісту, форм, методів, результатів; комплексність (єдність і взаємозв'язок усіх сторін і напрямів підвищення кваліфікації вчителів); систематичність, послідовність, наступність, безперервність; творчий характер; активізація творчого потенціалу кожного вчителя; конкретність (урахування особливостей

конкретної школи); спрямованість на виділення головного, істотного в підвищенні кваліфікації вчителів; єдність теорії і практики; оперативність, гнучкість, мобільність; колегіальний характер при поєднанні масових, групових та індивідуальних, обов'язкових та добровільних форм і методів методичної роботи і самоосвіти вчителів; створення сприятливих умов для ефективної методичної роботи, творчих пошуків вчителів [59; 72].

Науково-методична робота у ЗЗСО дає можливість членам педагогічного колективу не тільки брати участь у реалізації вже готових програм, а й у їхньому плануванні та розробці, в апробації експериментів та інновацій, постійно стимулюючи розвиток творчого потенціалу вчителів, спрямованого на формування та розвиток особистості учня.

У закладах загальної середньої освіти цілі й завдання НМР тісно пов'язані із системою внутрішкільного управління. Щоб успішно вирішити завдання методичної роботи в школі, варто визначити функціональні обов'язки членів педагогічного колективу. Для цієї мети, у свою чергу, необхідні:

- вивчення і творче розуміння всіх нормативних програмно-методичних документів МО і регіонів;
- активне впровадження та використання досягнень і рекомендацій психолого-педагогічної науки;
- вивчення та впровадження досягнень педагогів-новаторів у практику роботи педколективу даної школи та використання їх в інших колективах;
- створення згуртованого колективу однодумців, що дбайливо зберігає традиції школи;
- діагностика та прогнозування результатів освітнього процесу;
- стимулювання ініціативи та творчості членів педколективу й активізація його діяльності в науково-дослідній, пошуковій роботі;
- використання в освітньому процесі сучасних методик, форм, видів, засобів і нових технологій;

- виявлення й попередження недоліків, утруднень і перевантажень у роботі педколективу;

- розвиток світогляду, професійно-ціннісних та індивідуально-моральних якостей членів педколективу, готових до самоосвіти та самовдосконалення.

Ось основні завдання науково-методичної роботи школи взагалі.

Формування в педагогів умінь професійної діяльності не просто одне із завдань НМР, а й таке завдання, реалізація якого може бути перевірена, вивчена, проаналізована, що вкрай важливо для оптимального управління методичною роботою в школі. Без прагнення до чіткого відпрацювання певних зрушень у майстерності вчителів і вихователів методична робота не може бути цілеспрямованою і неминуче перетворюється в аморфну, абстрактну діяльність, що не має реальних перспектив.

Оскільки глибинною основою професійних умінь є професійно-особистісні якості вчителів, до завдань науково-методичної роботи також належать:

- удосконалення, збагачення знань педагогів (маються на увазі знання, різні за змістом: предметні, частково-методичні, дидактичні, виховні, психологічні, етичні, загальнокультурні);

- розвиток світогляду, професійно-ціннісних орієнтацій, переконань учителів, адекватних завданням розвитку школи;

- розвиток мотивів професійної творчої діяльності вчителів (мова йде про розвиток найважливіших мотивів педагогічної творчості, любові до дітей, захопленості предметом, потреби в самореалізації тощо);

- розвиток стійких ідейно-моральних якостей особистості (адже методична робота передбачає не тільки навчання, а й виховання педагога, розвиток його переконаності, людяності, принциповості, щиросердечної щедрості);

– розвиток сучасного, діалектичного стилю педагогічного мислення вчителя, таких його рис, як системність, комплексність, конкретність, почуття міри, гнучкість, мобільність тощо;

– розвиток професійних навичок, педагогічної техніки, виконавської майстерності (мова йде про такі сторони педагогічної техніки, як техніка вербальної та невербальної комунікації, спілкування зі школярами, навички застосування різних засобів навчання й виховання; ІКТ);

– розвиток культури емоцій та вольових проявів учителів, саморегуляції діяльності;

– розвиток готовності до професійного самовдосконалення, роботи над собою.

У зв'язку із цим актуалізується проблема визначення та наукового обґрунтування функцій науково-методичної роботи у ЗЗСО з огляду на сучасні вимоги до професійного рівня педагогічних працівників та якості їх професійної діяльності.

Поняття «функція» у науковій літературі вживається в різних контекстах, а його змістова сутність трактується неоднозначно: «Будь-яка система соціального порядку активна, дієва, що виявляється перш за все в її функціях. Функції системи – інтегрований результат функціонування її компонентів, тоді як функції останніх – здебільшого результат впливу на них загальносистемних функцій» [6, с. 26].

Розглядаючи проблеми управління та організації науково-методичної роботи з учителями, спираючись на існуючі класифікації функцій освіти, педагогічної освіти, педагогічної діяльності та післядипломної педагогічної освіти й виходячи з структурних компонентів її змісту, доцільно запропонувати таку їх класифікацію: *розвивально-мотивувальна, інформаційно-оцінювальна, пошуково-дослідна, корекційна, комунікативна, прогностична та контрольна-інформаційна*. Розглянемо їх детальніше.

Розвивально-мотивувальна функція науково-методичної роботи з учителями передбачає розвиток професійний та особистісний кожного

педагогічного працівника й педагогічного колективу закладів освіти у цілому, мотивацію педагогічних працівників до творчої професійної діяльності, свідомої самоосвіти, саморозвитку та самовдосконалення. Ми визначили в нашій класифікації цю функцію першою та основною, оскільки метою науково-методичної роботи є забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, підвищення їх компетентності та професійної майстерності.

Таким чином, розвивально-мотивувальна функція науково-методичної роботи з педагогами забезпечує орієнтацію педагогічного працівника на продукування нових підходів, використання нових засобів та прийомів педагогічної діяльності, мотивує вироблення творчого ставлення до професії, свідомого ставлення до підвищення професійної майстерності, свого професійного саморозвитку та самовдосконалення.

Інформаційно-оцінювальна функція науково-методичної роботи з педагогами полягає не тільки в ознайомленні педагогічної громадськості з новими науковими та методичними розробками, а дає можливість з'ясувати результативність педагогічного процесу, отримати відомості про стан об'єкта, забезпечити зворотний зв'язок. На цьому ґрунті відбувається участь педагога в управлінні педагогічним процесом, аналізується ефективність виховання та навчання. Традиційно в дослідженні педагогічного процесу фіксувалися переважно лише його результати, виражені в показниках засвоєння знань, умінь і навичок.

У процесі ефективного використання в навчальному процесі інформаційно-оцінювальної функції, основна увага спрямовується на особливості розвитку самого освітнього процесу. Така процесуальна інформація набагато цінніша та оперативніша порівняно з відомостями про результати. Ця функція пов'язана з необхідністю аналізувати результати навчально-виховної діяльності, виявляти в ній як позитивні сторони, так і негативні, проводити порівняльні характеристики досягнутого з поставленими цілями та завданнями, оцінювати результати, вносити необхідні корективи в

педагогічний процес. Таким чином визначаються напрями, способи та прийоми професійного розвитку педагогів, зміст наукових пошуків, методичних розробок і заходів тощо.

Пошуково-дослідна функція науково-методичної роботи з педагогами передбачає активну участь різноманітних суб'єктів процесу науково-методичної роботи: вчителів і керівників шкіл, методистів районних та обласних методичних служб, викладачів і науковців інституту післядипломної педагогічної освіти, управлінців регіонального й районного рівнів управління освітою. Вона сприяє підвищенню професійної культури педагогів, спонукає до більш глибокого вивчення процесу професійного розвитку вчителів, аналізу результатів педагогічної праці. Ерудований учитель досконало знає найновіші наукові «родзинки» та вміє доступно передати їх учням. Адже дослідницька установка є основою педагогічної творчості, вона дає змогу більш ефективно здійснювати процес формування особистості вчителя, вивчати його сильні і слабкі сторони, розпізнавати істотні ознаки освіченості та професіоналізму.

Корекційна функція науково-методичної роботи з педагогами тісно пов'язана з особливостями спрямованості поточних педагогічних процесів, що передбачають виявлення та фіксацію численних не прогнозованих, раптових результатів реалізації освітньої діяльності. Ця функція допомагає усувати негативні позиції, що виникають у професійному становленні вчителя та забезпечує цілісність процесу розвитку особистості у фаховій діяльності, дає змогу синтезувати професійні знання відповідно до самореалізації особистості.

Важливо підкреслити, що однією з особливостей професійної педагогічної діяльності є те, що за роки роботи педагог набуває не тільки професійного досвіду, який, без сумніву, є неодмінною умовою зростання його професіоналізму, а й певних стереотипів і штампів професійної діяльності. Така ситуація найбільш типова тоді, коли педагог не має можливості або бажання ознайомлюватися з новими, сучасними методиками навчання й виховання учнів, не займається самоосвітою, не бере активної участі у науково-

методичній роботі школи, району, ставиться до своєї професійної діяльності як до рутини, без цікавості та інтересу. Такий досвід, як правило, називають застарілим або помилковим і він підлягає корекції.

Тому корекційна функція науково-методичної роботи з педагогами передбачає не тільки надання допомоги вчителям у корекції їх професійної діяльності, а й у запобіганні формуванню такого застарілого чи помилкового досвіду педагогів, уважному ставленні до кожного педагогічного працівника незалежно від стажу його професійної діяльності.

Комунікативна функція науково-методичної роботи з педагогами пов'язана з великим впливом, який справляє особистість педагога, його моральна культура, вміння встановлювати й підтримувати доброзичливі стосунки з колегами, власним прикладом спонукати їх до подальшої активної практичної діяльності.

Ефективне впровадження цієї функції сприяє оволодінню вчителями секретами творчої взаємодії з навчальними колективами (дія рефлексивного «Я» очима інших та через рефлексивне «Я», як крізь призму бачення себе) та реалізує механізм їх самоактуалізації.

Прогностична функція науково-методичної роботи з педагогічними працівниками дає змогу впроваджувати технології управління навчально-методичною роботою з учителями не лише в певному часовому проміжку, а й прогнозувати подальші тенденції розвитку та внесення відповідних коректив, що створює передумови до їх постійного вдосконалення.

Вона спрямована на чітко представлений у свідомості кінцевий результат і забезпечує готовність особистості до формування «Я-концепції». Сутність реалізації цієї функції полягає в критичному осмисленні та творчому розвитку того нового, що виходить за межі відомих теорій, певною мірою збагачуючи їх. Реалізація в процесі науково-методичної роботи її прогностичної функції розкриває перспективи розвитку педагогічної науки та практики.

Контрольно-інформаційна функція системи науково-методичної роботи полягає в утворенні й підтримуванні стабільного зворотного зв'язку,

інформаційного забезпечення кількісних та якісних змін у діючій системі науково-методичної роботи відповідно до мети і завдань її функціонування. Зміст контрольно-інформаційної функції полягає також і в оцінюванні відповідності результатів науково-методичної діяльності плановим завданням і нормативним вимогам. Реалізацію цієї функції спрямовано на пошук, обробку, аналіз і систематизацію інформації про стан науково-методичної діяльності, здійснення зворотного зв'язку та контролю.

Під час реалізації контрольно-інформаційної функції управління виявляються порушення процесу проектування та організації її компонентів, а також причини, що викликають ці порушення. Усунення причин порушення пов'язано з реалізацією коригуючої функції.

Підсумовуючи, слід зазначити, що визначені нами функції науково-методичної роботи з педагогами тісно взаємопов'язані. Їх реалізація на рівні області, району та конкретного закладу освіти має певну специфіку, але вони підпорядковані загальній меті підвищення якості професійно-педагогічної підготовки та перепідготовки вчителя й спрямовані на забезпечення наукового підходу до управління освітнім процесом.

1.3. Форми організації науково-методичної роботи у закладах загальної середньої освіти

Форми організації методичної роботи в школі досить динамічні. Вибір конкретної з них залежить від педагогічної культури вчителів, морально-психологічного клімату в шкільному колективі, матеріально-технічних можливостей школи, інноваційної відкритості та активності вчителів та керівників школи. Загалом проводять її в *індивідуальній, груповій та колективній формах*.

Індивідуальна форма науково-методичної роботи. Вона є складовою самоосвіти вчителя, здійснюється за індивідуальними планами з урахуванням

його професійних потреб, результатів взаємооцінки, рекомендацій керівництва школи, досвідчених педагогів. Змістом її є систематичне вивчення психолого-педагогічної, наукової літератури, участь у роботі шкільних, міжшкільних та районних методичних об'єднань, семінарів, конференцій, педагогічних читань, розробка проблем, пов'язаних з удосконаленням навчально-виховної роботи, проведення експериментальних досліджень, огляд і реферування педагогічних та методичних журналів, збірників та ін.

У процесі самоосвіти педагог має подбати про зв'язок змісту індивідуального плану з проблемою, над якою працює педагогічний колектив, удосконалення знань та умінь, необхідних для успішного викладання певного навчального предмета, підвищення власної педагогічної майстерності, ефективність самоосвіти залежатиме від того, наскільки педагог буде послідовним у своїх стараннях. Важливим є постійне ускладнення змісту і форм роботи над собою, забезпеченні конкретних її результатів. Ними можуть бути написання реферату, повідомлення на семінарі, науково-практичній конференції, виступ на засіданні педради, публікація в періодиці тощо.

Колективні й групові форми науково-методичної роботи. Методична рада. Об'єднує всіх педагогів школи, очолює її найчастіше директор або завуч. Методична рада обговорює і обирає варіанти змісту освіти (навчальні плани, програми, підручники тощо), форми і методи освітнього процесу та способи їх реалізації. В її компетенції – організація роботи з підвищення кваліфікації та майстерності педагогічних кадрів, розвитку їх творчої ініціативи, впровадження досягнень науки і передового педагогічного досвіду, взаємодія школи з науково-дослідними установами, добровільними товариствами, творчими спілками тощо.

Методичні об'єднання (комісії) вчителів. Вони покликані забезпечити ознайомлення педколективу з новою педагогічною інформацією, передовим досвідом, сприяти впровадженню їх у навчально-виховний процес. Створюють їх при методичній раді школи, на свої засідання вони збираються один-два рази на чверть. Керують ними досвідчені вчителі-методисти. Зміст їх діяльності

визначається блоком навчальних предметів, що вивчаються в школі, методикою їх викладання.

Методичні об'єднання обговорюють найважливіші розділи і теми нових програм та підручників, експериментальні варіанти освітніх програм; організують відкриті уроки та виховні заходи, взаємовідвідування уроків та позаурочних заходів, предметні олімпіади, предметні тижні («Тиждень початкової освіти», «Тиждень народних традицій» та ін.). Особливий напрям їх діяльності – вивчення, узагальнення і запровадження вітчизняного та зарубіжного передового педагогічного досвіду. Цій меті підпорядковують різні форми своєї роботи, в тому числі й конкурси кращих методичних розробок, тематичні науково-практичні конференції тощо.

Системність, послідовність їх роботи забезпечується завдяки спеціальному планові, який охоплює загальну характеристику педагогічної діяльності вчителів певного предмета, якості знань учнів, мету і завдання на навчальний рік, основні організаційно-педагогічні заходи (оформлення кабінетів, експертиза дидактичного матеріалу, затвердження текстів контрольних робіт), тематику науково-практичних доповідей, відкритих уроків, позакласних занять, форми і терміни контролю за якістю знань, умінь і навичок учнів.

Об'єднання бувають не тільки предметними (цикловими), але й профільними, наприклад, методичне об'єднання класних керівників, вихователів груп подовженого дня, учителів початкових класів, керівників гуртків за інтересами та ін.

Із розвитком шкіл нового типу (ліцеїв, гімназій, коледжів, альтернативних приватних закладів освіти), в яких, згідно зі Статутом, створюються факультети з відповідними щодо профілю навчання кафедрами, відпала необхідність у предметних (циклових) об'єднаннях, оскільки кафедри є своєрідними предметними (наприклад, кафедра хімії) або цикловими (наприклад, кафедра природничих дисциплін) об'єднаннями, вирішуючи методичні проблеми, беручи участь у колективних формах методичної роботи.

Взаємовідвідування уроків. Сприяє підвищенню майстерності вчителя. Відвідування молодим вчителем уроків досвідченого колеги збагачує його методичний досвід. Досвідчений педагог, відвідавши урок початківця, зможе виявити сильні та слабкі місця в його манері ведення уроку, дати відповідні поради, а інколи й запозичити у молодшого колеги корисне для себе.

Єдиний методичний день. Проводять його один раз на семестр для всіх педагогів школи. Напередодні випускають тематичний бюлетень, організовують виставку методичних розробок, творчих робіт учителів і учнів школи, нової психолого-педагогічної літератури. У програмі заходів такого дня – відкриті уроки і позакласні заняття, розгорнутий аналіз та обговорення їх, огляд нової методичної літератури, підбиття підсумків (засідання «круглого столу» або прес-конференція).

Методичні семінари-практикуми. Орієнтовані вони на забезпечення єдності теоретичної та практичної підготовки вчителя, стимулюють їх самоосвітню діяльність, інтеграцію у сферу педагогічних інновацій. Спрямовані на вивчення сучасних педагогічних теорій, аналіз власного досвіду. Опрацьовані матеріали оформляють у вигляді доповідей, рефератів.

Школа передового досвіду. Одним з пріоритетних завдань методичних служб закладу загальної середньої освіти, його керівників є створення системи вивчення і впровадження новітніх досягнень науки та педагогічної практики в навчально-виховний процес. Реалізує цілі й завдання індивідуального та колективного наставництва. Основне її призначення полягає в методичній допомозі досвідченого вчителя менш досвідченим колегам. Формується вона на добровільних засадах. Цінність її роботи в двосторонній ефективності. Керівник школи, відвідуючи уроки вчителів, консультуючи їх щодо планування, методики й технології уроку, обговорюючи теоретичні проблеми освіти, удосконалює й власну педагогічну майстерність, переконується в правильності педагогічних позицій. А вчителі мають змогу безпосередньо вивчати творчу лабораторію педагога-майстра.

Зупинимось більш детально на впровадженні передового педагогічного досвіду (ППД) у практичну діяльність закладів освіти.

Рекомендації про порядок вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду зобов'язують керівників ЗЗСО та його методичні служби виявляти нове, раціональне в досвіді окремих вчителів, інформувати про нього весь персонал, роз'яснювати переваги педагогічної технології, що рекомендується, показувати її в дії, організовувати практичне навчання вчителів по її використанню, проводити аналіз результатів впровадження досвіду [7].

Якщо виявлений і вивчений керівництвом закладу загальної середньої освіти передовий досвід вчителя за своїм значенням може становити цінність і за межами ЗЗСО, адміністрація повідомляє про нього районний (міський) відділ (управління) освіти і методичний кабінет.

Разом з тим керівники ЗЗСО забезпечують поширення і використання передового педагогічного досвіду, рекомендованого відповідними відділами (управліннями) освіти, Міністерством освіти і науки України. З метою інформаційного забезпечення персоналу в методичних кабінетах ЗЗСО ведеться картотека передового педагогічного досвіду.

Основними критеріями передового педагогічного досвіду є: актуальність і перспективність (відповідає сучасним вимогам; задовольняє потреби педагогічної практики; допомагає у подоланні труднощів, що виникають у освітньому процесі); висока результативність і оптимальність (підвищення рівня навчальних досягнень учнів, їх вихованості; тривала ефективність і стабільність результатів за менших витрат часу і зусиль); наукова обґрунтованість (відповідність педагогічної діяльності законам, принципам, які визначені наукою); наявність елементів новизни і оригінальності (застосування нових педагогічних технологій; новий, оригінальний підхід до застосування вже відомих педагогічних технологій); можливість творчого наслідування досвіду іншими (доступність для основної маси вчителів; їх творча і практична готовність до сприйняття і застосування) [2].

Розрізняють два види передового педагогічного досвіду: раціоналізаторський і новаторський (залежно від рівня творчого підходу вчителя до організації освітнього процесу).

До основних критеріїв раціоналізаторського досвіду належить: новий оригінальний підхід до використання науково-методичних рекомендацій (творче застосування відомих педагогічних технологій; їх оптимальне поєднання); ефективне використання передового педагогічного досвіду (творче застосування оригінальних педагогічних технологій автора передового досвіду; досягнення в нових умовах певного педагогічного ефекту).

Основними критеріями новаторського досвіду є: новаторство як результат власного творчого пошуку (нові системи педагогічної діяльності, нові оригінальні технології навчання і виховання школярів); творчість на базі досвіду новаторів, що виходить за його межі (вдосконалення передового досвіду з урахуванням особливостей свого ЗЗСО; створення із окремих елементів існуючого досвіду свого, оригінального, що має нові риси).

Названі вище критерії можуть бути використані керівниками ЗЗСО у процесі виявлення передового педагогічного досвіду. Найбільш поширеним у шкільній практиці способом виявлення передового педагогічного досвіду є відвідування уроків, навчально-виховних заходів у вчителів та виховних заходів у класних керівників.

Після виявлення передового педагогічного досвіду діяльність керівників ЗЗСО, працівників його методичних служб здійснюється поетапно – від вивчення передового досвіду до впровадження в педагогічну практику.

Підготовка до вивчення досвіду передбачає: визначення проблеми (теми досвіду) і найбільш перспективного об'єкта; обізнаність із станом розроблення проблеми, що вивчатиметься у філософській, психолого-педагогічній і методичній літературі, методологією і методикою педагогічних досліджень взагалі і вивчення, узагальнення і впровадження передового досвіду зокрема, наявним передовим досвідом з даної проблеми (теми); розроблення програми та методики вивчення, узагальнення і впровадження досвіду даного вчителя.

У процесі вивчення та узагальнення досвіду використовують такі методи: вивчення системи роботи вчителя, спостереження за його діяльністю; бесіди з автором досвіду, вчителями-колегами, адміністрацією, учнями; вивчення шкільної документації; анкетування колег носія передового досвіду, його учнів та їхніх батьків тощо.

Виділяють наступні рівні узагальнення передового педагогічного досвіду: теоретичний (передбачає виявлення суті досвіду, його елементів; розкриття теоретичних основ досвіду – сучасних наукових ідей, положень, закономірностей, принципів; обґрунтування практичної новизни і значення досвіду для розвитку теорії; визначення ролі і місця даного досвіду в освітньому процесі); методичний (обґрунтування актуальності досвіду, його значення для вдосконалення освітнього процесу в ЗЗСО, виходячи з потреб практики; розкриття педагогічної технології методів, прийомів, засобів, форм роботи автора досвіду; розкриття провідної педагогічної ідеї; характеристика умов, які забезпечують досягнення оптимальних результатів; аргументація результативності, ефективності досвіду; визначення методичних рекомендацій, порад щодо його застосування); практичний (конкретне висвітлення певної системи педагогічних або управлінських дій; відображення результативності досвіду; розкриття його переваг та перспектив застосування).

Організація впровадження передового педагогічного досвіду здійснюється через: показ педагогічних технологій автора досвіду в дії; практичне навчання вчителів з упровадження даного досвіду – семінари-практикуми, відкриті уроки тощо; стимулювання вчителів з метою оволодіння новою технологією діяльності.

Складовими впровадження передового педагогічного досвіду є його пропаганда, поширення. Для цього застосовують такі способи: заслуховування повідомлень про наслідки впровадження даного досвіду (на засіданнях педагогічної ради, методичних об'єднань, нарадах, семінарах, науково-практичних конференціях, педагогічних читаннях); ознайомлення з передовим досвідом під час відвідування уроків, навчально-виховних заходів у процесі

проведення проблемних, творчих семінарів тощо; створення шкіл передового досвіду, керівництво якими здійснюють його носії; випуск методичних буклетів, альбомів, плакатів, інформаційно-методичних листів, публікацій, статей в педагогічних газетах, журналах тощо; педагогічна виставка матеріалів передового педагогічного досвіду; створення записів, відео - та кінофільмів; організація радіо - й телепередач тощо [3].

Умовами ефективного впровадження передового педагогічного досвіду є: чіткий розподіл функцій із впровадження досвіду між всіма посадовими особами (керівниками ЗЗСО, методичних об'єднань предметних кафедр, вчителями, класними керівниками тощо); інформаційне забезпечення методичних заходів; діяльність шкільних методичних кабінетів.

Школа молодого вчителя. Завдання її полягає у сприянні професійному становленню учителів-початківців. Як правило, їх роботою опікується досвідчений вчитель або керівник школи. Здебільшого зосереджується на питаннях з техніки та методики проведення уроку, позакласного заняття, планування роботи класного керівника, інших аспектах психологічного та професійного самоутвердження молодого педагога.

Проблемні (інноваційні) групи. Виникають за ініціативи керівників школи, учених-педагогів, учителів. Спрямовують свої зусилля на вивчення, узагальнення й поширення передового досвіду як у своїй школі, так і поза нею. Якщо проблемна група розробляє та впроваджує свої концепції або методичної знахідки, то вона орієнтується на основні вимоги науково-дослідної роботи, зосереджуючись на обґрунтуванні проблеми й теми дослідження, формулюванні гіпотези, визначенні основних етапів дослідження та передбаченні проміжних результатів. Важливим при цьому є вибір методів дослідження, визначення контрольних та експериментальних класів. Здебільшого проблемні (інноваційні) групи працюють під науковим керівництвом викладачів вищих закладів освіти, співробітників науково-дослідних інститутів.

Науково-педагогічна конференція. Організують її за підсумками роботи на певному проміжку часу або після завершення певного етапу роботи. Автори повідомлень інформують колег про результати своїх пошуків. Інші учасники мають можливість порівняти їх з результатами своєї роботи, переконатися в ефективності запропонованих прийомів і методів. Конференція може мати урочистий, святковий характер, із заохоченням учителів за результатами дослідницької та методичної роботи, запрошенням педагогів з інших шкіл, представників громадськості, науки.

Творчі звіти вчителів. Проводять перед атестацією педагогічних працівників. Учитель у звіті про свій методичний доробок знайомить з власним досвідом.

Творчі звіти, конференції, семінари проводять на базі кращих (опорних) шкіл району, міста.

Опорні школи. Ними є загальноосвітні школи, які беруть на себе роль методичних центрів кількох найближчих шкіл. Їх завданнями є використання, пропаганда і впровадження в практику інших шкіл досягнень психолого-педагогічної науки, вивчення й поширення досвіду кращих вчителів; допомога органам освіти в організації методичної роботи, в підвищенні кваліфікації й педагогічної майстерності вчителів тощо.

Вищі педагогічні заклади освіти, дослідницькі й науково-методичні установи залучають опорні школи до проведення експериментальної роботи. Відзначаються високою результативністю у навчанні та вихованні учнів. Їх визначають на підставі відповідних показників районні, міські органи управління освітою і наукою. Як правило, вони мають високорозвинену навчально-матеріальну базу, висококваліфікований колектив педагогів, високі показники у освітньому процесі, суттєві творчі методичні розробки уроків (занять) та виховних заходів, які можуть бути запропоновані до впровадження в навчально-виховну практику інших шкіл тощо.

Експериментальний педагогічний майданчик. Це затверджений відповідним органом державного управління освітою дошкільний, середній

загальноосвітній, професійний, позашкільний або інший заклад освіти, його підрозділ, на базі якого відпрацьовуються нові соціально значущі педагогічні й наукові ідеї, технології та визначається їхня ефективність. Статус експериментального майданчика надається після проходження спеціальної експертизи – визначення відповідності ініціативи меті розвитку освіти, забезпечення оптимальних умов для реалізації ідей, що мають бути покладені в основу запропонованої ініціативи. Створюють для апробації педагогічних інновацій, спрямованих на оновлення змісту навчання, впровадження нових технологій у практику закладів освіти. Ініціатором створення є вчитель, група вчителів або заклад освіти.

Нетрадиційні форми методичної роботи. До них належать: педагогічні ігри (дидактичні, виховні, ділові, рольові); моделювання педагогічних ситуацій; олімпіади методичних інноваційних розробок уроків, виховних заходів, методичні «мости», літературні ярмарки педагогічних підручників, методичних рекомендацій, аукціон методичних розробок; конкурсні виставки методичних розробок (уроків, виховних заходів). Вони сприяють залученню педагогів до пошукової методичної роботи; розвитку уміння спілкуватися з колегами, учнями, батьками сприяють попередженню конфліктів у педагогічних колективах.

Водночас, організація науково-методичної роботи має певні труднощі, про що свідчить практичний досвід діяльності закладів освіти і дослідження науковців-практиків [17; 35; 75].

Так, як зазначає Л. Сушенцева, приходиться зустрічатися з тим, що зміст методичної діяльності «визначається необґрунтовано, без координації з усією системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників, без взаємозв'язку з іншими ланками системи управління ЗЗСО» [81, с. 68]. Дослідницею визначено найпоширеніші недоліки методичної роботи у закладах освіти, а саме:

– прихильність до збільшення кількості методичних заходів, що погіршує їх якість;

- методична робота здійснюється, здебільшого, за інструкціями, наказами та контролем керівництва, ігноруючи творчу ініціативу педагогів;
- методичні служби часто обмежуються роботою, зміст якої полягає лише у розповсюдженні інформації, а не у розробці механізмів вирішення реальних педагогічних проблем, методів управління;
- недостатність надання конкретної методичної допомоги вчителям;
- спостерігається одноманітність у формах організації науково-методичної роботи, не обґрунтовується її зміст;
- має місце відособленість методичної і навчально-виховної діяльності, без їхньої узгодженості і належного координування в усіх підрозділах закладу освіти;
- опір певної кількості педагогічних працівників запровадженню педагогічних експериментів та інноваційних технологій;
- не враховуються особистісні методичні запити і потреби педагогів [81, с. 77].

На думку Г. Кравченка, найбільша допомога вчителям у процесі освоєння педагогічних інновацій повинна надаватися з боку методичних (предметних, циклових) комісій. Дослідник також виділив основні недоліки, які досить часто зустрічаються в організації НМР, і відніс до них:

- відсутність системності у підходах до організації роботи;
- недостатній рівень індивідуалізації та диференціації НМР;
- недостатність заходів, спрямованих на впровадження інновацій;
- авторитаризм адміністрації в управлінні науково-методичною роботою [36, с. 13].

Звертає увагу на необхідність подолання недоліків в організації методичної роботи і Н. Дудніченко. На думку дослідника, значним недоліком в зазначеній діяльності «залишається ігнорування в її системі самої особистості вчителя» [17, с. 2]. Ми цілком згодні з науковцем, що методична робота повинна носити особистісний характер, має враховувати індивідуальні особливості та інтелектуальні потреби кожного педагога.

Разом із тим, результати досліджень науковцями форм організації науково-методичної роботи показали, що наявність цілісної системи науково-методичної роботи досить рідке явище в освітній діяльності більшості закладів освіти. Проведене дослідження форм організації науково-методичної роботи у ЗЗСО дозволило нам визначити та систематизувати їх (табл. 1.1).

Досвід освітньої діяльності ЗЗСО свідчить, що найбільш розповсюдженими формами науково-методичної роботи за участю викладацького складу є:

Таблиця 1.1

Форми організації науково-методичної роботи

Колективні	Групові	Індивідуальні
Педагогічна рада (з методичних питань)	Предметні (циклові) комісії; міжпредметні методичні комісії	Самоосвіта
Методична (Науково-методична рада)	Методичні об'єднання; спільні методоб'єднання вчителів і учнів	Наставництво
Інструктивно-методичні наради	Робота творчих груп	Науково-дослідна робота
Конференції	Взаємовідвідування занять; відкриті заняття	Творчий звіт вчителя
Педагогічні читання	Семінари (теоретичні, практичні)	Методичні консультації
Методичний референдум	Огляди-конкурси	Стажування
Методичні аукціони, фестивалі	Відеотренінги	Розробка авторських програм
Диспути	Школи педагогічної майстерності (ППД, молодого вчителя)	Творчий портрет учителя
Телеміст	Презентація ППД	Участь у конкурсах
Декади огляду знань	Педагогічний консилиум	Наставництво
Панорама педагогічних ідей	Предметні тижні	Презентація творчого звіту педагога
Конкурс на кращого вчителя	Творчі майстерні, майстер-класи	Проведення авторських занять
Методичні виставки	Науково-дослідні групи за інтересами	Атестація вчителя

- науково-методичні конференції, семінари, педагогічні читання;
- школи підвищення педагогічної майстерності (школа молодого вчителя, школа передового досвіду);
- цільові взаємні відвідування уроків і взаємні перевірки учнівських зошитів з наступним обговоренням їх результатів;
- відкриті уроки;
- доповіді та повідомлення з досвіду роботи у сполученні з практичним показом на відкритому уроці;
- розробка рекомендацій, пам'яток, інструкцій, саморобного наочного приладдя;
- семінари, педагогічні читання, конференції;
- виставки конспектів уроків, тематичних розробок, дидактичного матеріалу, пам'яток, наочності, кращих зошитів учнів;
- вивчення й ознайомлення з новинками методичної та дитячої літератури;
- організація методичної «скарбнички»;
- звіти вчителів із самоосвіти.

Безперечно, подальший розвиток і вдосконалення форм організації науково-методичної роботи у ЗЗСО забезпечить формування потужного педагогічного колективу в них, підсилить інноваційний характер діяльності цих закладів освіти. Проте, зазначені процеси неможливі без створення необхідних організаційно-педагогічних умов функціонування системи науково-методичної роботи у ЗЗСО. Цю проблему ми дослідили у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Організаційно-педагогічні умови функціонування системи науково-методичної роботи у сучасній школі

Результативність науково-методичної роботи у закладах освіти безпосередньо впливає на: якість освітнього процесу; зростання професійної майстерності вчителів і колективу загалом; розвиток творчої особистості педагогів і учнів; прояв активності до інноваційної та науково-пошукової діяльності. Важливою особливістю системи науково-методичної роботи є те, що при науково обґрунтованій організації вона має здійснювати перехід у якісно новий стан, який за основними показниками стає кращим. Значущість зазначеного положення доведена науковими дослідженнями з проблем управління закладами освіти, зокрема В. Пікельною [61; 62; 63].

Одночасно необхідно зазначити, що зміни, які відбуваються в освіті, потребують оновленого підходу до створення необхідних організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи у закладі загальної середньої освіти. Названа проблема знаходить своє відображення в дослідженнях багатьох вчених і педагогів-практиків (В. Алфімов, О. Гаврилюк, Г. Єльнікова, І. Зайцева, А. Зубко, Л. Карамушка, В. Коваль, Н. Комаренко, Т. Красікова, А. Литвин, О. Романовський, О. Сидоренко, В. Степашко, Л. Сушенцева, Л. Таланова, Є. Хриков, Г. Цехмістрова, Н. Шапошнікова, В. Шаркунова та ін.) [2; 10; 19; 22; 24; 27; 31; 33; 37; 41; 73; 75; 80; 81; 82; 87; 89; 91].

Слід підкреслити, що дослідники проблем удосконалення системи методичної роботи розглядають її як цілісну динамічну соціально-педагогічну систему, яка ґрунтується на досягненнях педагогічної науки і передового педагогічного досвіду. Система науково-методичної роботи спрямована, перш за все, на підвищення професійної майстерності вчителів. Вона передбачає безперервне самовдосконалення педагогів, формування їх умінь науково організувати власну діяльність і брати участь в управлінні методичною роботою (в різних її формах) [93, с. 26].

Проте умови, які детермінують успішність функціонування системи науково-методичної роботи у ЗЗСО, не були предметом окремого наукового дослідження. Водночас, як свідчить практика, чим вищий рівень соціально-економічного розвитку суспільства, тим вищі вимоги воно ставить до науково-методичної компетентності педагогічних працівників.

Організація науково-методичної роботи не завжди відповідає сучасним вимогам, що, своєю чергою, гальмує результативність діяльності освітнього закладу і ставить проблему виявлення педагогічних умов, які сприятимуть підвищенню її ефективності.

Слушне зауваження, що стосується зазначеної вище проблеми, висловлює В. Шаркунова, досліджуючи концепції педагогічного менеджменту: якісна організація науково-методичної роботи є об'єктивно і суб'єктивно необхідною умовою підвищення ефективності всього освітнього процесу, але, можлива тільки за умови її наукового обґрунтування [93, с. 25].

Сьогодні всі розуміють, що окрім впровадження в освітній процес новітніх технологій, педагогам необхідні вміння творчо розв'язувати проблеми освітнього процесу в індивідуальній, груповій та колективній формах науково-методичної роботи (про які йшлося у попередньому розділі).

Досліджуючи організаційно-педагогічні умови удосконалення навчального процесу, А. Зубко відносить до педагогічних умов і такі, що забезпечують ефективність функціонування НМР:

- диференціацію змісту навчання у відповідності з індивідуальними освітніми потребами педагогів;
- створення умов для вибору змісту, форм навчання; застосування інтерактивних методів навчання;
- адаптованість до реальних умов життя і праці;
- розвиток творчої особистості;
- посилення уваги до розвитку і вдосконалення вмінь і навичок педагогів щодо користування сучасними інформаційними та комунікаційними засобами;
- стимулювання самоосвіти та наукової праці педагогів [24, с. 1–2].

Проблема управління навчальним закладом вивчалась Н. Шапошніковою, яка зазначає, що навчальний заклад, як цілеспрямована, багатофункціональна, відкрита, динамічна соціально-педагогічна система, функціонує ефективно за умови, якщо в ній науково-методична робота буде «не тільки джерелом професійно значимої інформації», але й формуватиме у педагогів свідомість про необхідність самовдосконалення. Система науково-методичної роботи сприяє підсиленню задоволення педагогів змістом і способами комунікації з колегами, розвиває співробітництво з учнями. Дослідник відмічає, що необхідно методичну роботу в навчальному закладі «трансформувати в єдину науково-методичну» систему [91, с. 115–117].

Майже всі дослідники проблем удосконалення науково-методичної роботи у закладах освіти підкреслюють, що їх розв'язання потребує пошуку і системного аналізу сучасних технологій навчання і виховання, виявлення та обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління системою НМР.

Частина науковців, розкриваючи соціально-педагогічні проблеми управління закладами освіти, звертають увагу на важливість розуміння педагогічними працівниками поняття «управління», що представляє собою, зокрема на думку В. Коваль, «суперечливе, динамічне явище... Управляти – це означає створювати такі умови, в яких з мінімальними витратами буде отримано запланований результат» [31, с. 9].

Реалізація цих умов підводить систему, що управляється, до конкретного результату і самовдосконалення. Навчальний заклад самостійно визначає умови функціонування системи науково-методичної роботи.

Встановлення мети і завдань науково-методичної роботи – основа процесу управління даним видом діяльності. Як вважає В. Шаркунова, цілепокладання виступає необхідною організаційно-педагогічною умовою функціонування системи науково-методичної роботи, оскільки орієнтує і визначає призначення функцій системи, потребує розробки і формування завдань, від реалізації яких залежить досягнення кінцевої мети [93, с. 71].

Відомо, що існують різні підходи в управлінні освітньою діяльністю. Однією з головних організаційно-педагогічних умов успішного управління науково-методичною роботою в сучасному навчальному закладі є реалізація системного підходу. З цього приводу Р. Чуйко зауважує, що «системний підхід виступає своєрідним інструментом пізнавальної діяльності людини, проникнення у суть явищ і процесів з метою їх об'єктивної оцінки, прийняття адекватних рішень, організації цілеспрямованої діяльності» [90, с. 8]. Саме тому, ефективність науково-методичної роботи знаходиться в прямій залежності від управління нею на засадах системності.

Іншою важливою педагогічною умовою, що забезпечує ефективність науково-методичної роботи, є застосування діагностичного підходу, що, як зазначає Л. Сушенцева, допомагає виявити «слабкі ланки у методичній підготовці кожного педагога; причини, що їх породили; ... найважливіші питання вдосконалення професійної майстерності членів педагогічного колективу» [81, с. 70].

Основними організаційно-педагогічними умовами, що найбільше впливають на ефективність діяльності закладу освіти, і зокрема, його основної ланки – науково-методичної роботи, В. Алфімов вважає «розробку і реалізацію програм індивідуального розвитку і саморозвитку особистості, підвищення педагогічної майстерності, здійснення програмно-цільового підходу до

управління...» [2, с. 33]. Останнє, на нашу думку, має особливе значення для побудови сучасної системи науково-методичної роботи в закладі освіти.

Майже такі ж педагогічні умови ефективної організації методичної роботи в навчальному закладі виділяє і Н. Комаренко, а саме: адекватність цілям та завданням освіти; «системність у вивченні, узагальненні та використанні передового педагогічного досвіду; оригінальність у примноженні традицій; інноваційність у виборі форм і технологій професійної комунікації; гласність у проектуванні індивідуальних траєкторій професійно-особистісного розвитку вчителів; гуманність у сфері педагогічного співробітництва і співтворчості» [33, с. 20].

Таким чином, зазначені вище положення свідчать, що більшість дослідників головним об'єктом управління у навчальному закладі вважають управління освітнім процесом. Проте, до основних об'єктів управління відноситься і науково-методична робота. Тому, на ефективність управління освітнім процесом «та його результати з погляду критеріїв оптимальності» впливає якість функціонування системи НМР [93, с. 139].

На нашу думку, створення дієздатної системи оцінки результативності НМР на основі визначених критеріїв, наявність методики діагностування професійних, особистісних та ділових якостей педагогічних працівників є також важливою і необхідною педагогічною умовою її успішного здійснення.

Існує пряма залежність результату освітнього процесу (як і, зокрема, науково-методичної роботи) від повноти реалізації технологічних функцій управління. Це потребує створення відповідних організаційно-педагогічних умов, які сприятимуть: усвідомленню педагогічними працівниками мети і завдань управління; надійному науково-інформаційному забезпеченню та плануванню роботи, розробці планів та програм за допомогою ІКТ; органічному поєднанню колективної, групової та індивідуальної форм роботи; здійсненню координаційної діяльності, регулюванню управлінських процесів, що дозволяє оперативно впливати на весь педагогічний колектив і на окремі

особистості та забезпечує створення прозорої демократичної системи контролю.

Важливою особливістю реалізації функцій управління в системі НМР є забезпечення між ними органічного зв'язку. Як зауважує Г. Єльнікова, «зв'язок і керівництво обслуговують весь управлінський процес, як і різні види діяльності. Інформація – це предмет, а керівництво і зв'язок – діяльність. Все разом – сутність управління, а не окремі функції» [18, с. 51]. Крім того, зазначена особливість знаходить своє відображення в процесі побудови системи НМР.

Розробка і запровадження системи НМР та організаційної моделі управління нею – одна з необхідних, першочергових організаційних умов її успішного функціонування. В цілому, на зазначеній проблемі ми зосередили більш детальну увагу у наступному розділі. Водночас, вважали за необхідне виділити і таку організаційну умову, як створення в системі сучасних закладів освіти науково-методичних центрів [20; 30; 37; 74].

Так, Т. Красикова, вивчаючи проблеми моделювання організації освітнього процесу, представила цікавий досвід створення науково-методичного центру коледжу, першочергове завдання якого полягає в наданні «консультативної і практичної допомоги викладачам у розробці й реалізації навчальних, науково-методичних, організаційних заходів» [37, с. 169]. До організаційних умов, що впливають на стан організації НМР, відносять створення подібних центрів і А. Єрмола (інформаційно-методичного центру) [20] та О. Кіяшко (науково-методичного та інноваційного центрів).

На важливості психологічної готовності керівників закладів освіти до управління зауважує також Л. Карамушка, оскільки це – «комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому» [27, с. 41]. Крім того, психологічна готовність організаторів певних напрямів освітньої діяльності шкіл (науково-методична робота не виключення) безпосередньо пов'язана зі сформованістю їх

управлінської компетентності. Останнє положення підтверджує Г. Єльнікова, зазначаючи: «щоб реалізувати свою предметно-фахову діяльність, керівникові необхідно орієнтуватися в навчальних планах, програмах і підручниках зі своєї дисципліни, володіти сучасними методиками організації навчання, поновлювати фахові знання відповідно до нових досліджень і досягнень науки, розвивати свою педагогічну майстерність тощо» [19, с. 75].

Іншою важливою організаційно-педагогічною умовою, що сприяє ефективності функціонування системи НМР, є необхідність запровадження демократичних форм управління у педагогічному колективі. Зазначене положення знайшло своє підтвердження в багатьох наукових дослідженнях, зокрема, на думку Є. Хрикова «особливістю сучасної управлінської ситуації є необхідність у демократизації...» [87, с. 22]. До умов, що підвищують ефективність системи управління освітнім процесом, дослідник відніс: пріоритетність творчого характеру діяльності керівників, оптимізацію їх стилю керівництва, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливо, що позитивний психологічний клімат у колективі, як зазначає Л. Карамушка, «забезпечує формування у працівників почуття задоволення своєю діяльністю, формує позитивне, оптимістичне ставлення до світу, сприяє виникненню нових соціогенних потреб, значна частина яких може реалізуватися завдяки здійсненню професійної діяльності» [27, с. 145].

Теоретичний аналіз доводить, що методична компетентність вчителя, перш за все, залежить від його особистісних якостей, кваліфікаційного рівня, ставлення до своєї професійної діяльності, вимогливості й об'єктивності оцінювання знань учнів. В умовах стрімкого розвитку науки і техніки, педагог має постійно працювати над удосконаленням методичного забезпечення дисципліни, орієнтуючись у великій лавині інформації; вміти структурувати предметно-змістову і пізнавально-методологічну інформацію. Саме тому так важливо створювати умови для удосконалення методики навчання на основі

раціонального поєднання традиційних методів викладання з новими технологіями, використанням технічних засобів і активних форм навчання.

Зважаючи на повсякденну потребу педагогів у роботі з інформацією, зрозуміла її значущість у системі науково-методичної роботи як необхідної умови формування інформаційної культури педагогів. Зазначена проблема знайшла відображення в наукових дослідженнях учених [13; 14; 25; 30; 32; 52 та ін.].

Так, О. Ільків довів, що в умовах посилення інтеграції знань, обміну досвідом між закладами освіти, розвитку нових форм навчання виникає гостра потреба у використанні сучасних інформаційних технологій. Дослідник зауважує на важливості як підвищення рівня інформаційної культури вчителів, так і формування інформаційної культури учнів закладів освіти. Результати його дослідження свідчать, що далеко не всі педагоги використовують у навчальному процесі нові інформаційні технології. На думку науковця, підвищити рівень готовності до використання інформаційних технологій допоможе «застосування педагогами у навчальній, науково-дослідній і самостійній роботах науково-методичних інтегративних комплексів міжпредметного характеру, сформованих цикловими комісіями» [25, с. 16–17].

Отже, створення умов для запровадження нових інформаційних технологій навчання сприяє ефективності і активізації науково-методичної роботи. Завдяки ІКТ формується науковий світогляд в учасників освітнього процесу; поглиблюються і інтегруються знання з навчальних предметів; посилюються міжпредметні зв'язки; виникає можливість моделювання усіх етапів освітньої діяльності; збільшується гнучкість управління НМР [1, с. 3].

Характерною рисою сучасної науково-методичної роботи у ЗЗСО є проведення науково-дослідної, експериментальної чи пошукової роботи. Як зауважує О. Остапчук, науково-дослідна робота являє собою важливу умову для розвитку педагогічного мислення і самовдосконалення педагогів, розвитку закладу освіти в цілому. Управління даним видом науково-методичної роботи

педагогів «за своєю суттю адекватне управління інноваційними процесами» [57, с. 116].

Досліджуючи педагогічні умови ефективності науково-методичної роботи з учителями, О. Сидоренко підкреслює важливу роль розвитку індивідуальної педагогічної творчості, що полягає в: «умінні знаходити нестандартні підходи до вирішення поставлених проблем; застосуванні нових форм, прийомів, засобів практичної діяльності ... ефективного використанні відомого досвіду в нових умовах; модернізації відомих положень відповідно до нових завдань; вмінні втілювати теоретичні положення, методичні рекомендації в конкретні педагогічні дії» [75, с. 4]. Науковець також вважає за необхідне в системі науково-методичної роботи (що являє собою цілісну систему і має такі важливі складові, як мету, зміст, завдання, функції): залучення педагогів до науково-дослідної, експериментальної роботи; забезпечення науково обґрунтованого й «оперативного управління процесом підвищення фахового рівня педагогічних працівників» [75, с. 22]. Важливо, що участь у науково-методичній роботі передбачає можливість постійного професійного самовдосконалення практично всіх педагогічних працівників закладу освіти.

Отже, прагнення педагогічних працівників до самовдосконалення – це необхідна педагогічна умова функціонування системи НМР. Проте, на нашу думку, найважливішою педагогічною умовою функціонування системи науково-методичної роботи є формування творчого стилю діяльності педагогів. Як відмічає Н. Дудніченко, цей процес «полягає в тому, щоб навчити вчителів діяти в нестандартних педагогічних ситуаціях, бачити протиріччя, доводити істинність свого погляду, формулювати, ставити і самостійно вирішувати навчальну проблему» [17, с. 9]. Саме тому, розвиток творчого стилю педагогічної діяльності визнано одним з найважливіших показників професіоналізму педагогів. Цей процес потребує нових, сучасних підходів до організації НМР.

Особистісно орієнтований підхід до організації науково-методичної роботи педагогів є предметом дослідження багатьох науковців і являє собою одну з основних педагогічних умов управління нею [38; 74; 100].

Такої ж думки дотримується і В. Кушнір, який провів дослідження проблем методологічної підготовки педагогів, і стверджує, що однією з основних реальностей у педагогічному процесі є особистість педагога, яка постійно розвивається, вдосконалюється: «розвиток здібностей учителя є об'єктивною основою його успішної активної діяльності» [40, с. 22].

Таким чином, результати проведеного нами теоретичного дослідження доводять, що успішність здійснення науково-методичної діяльності безпосередньо залежить від створення об'єктивно необхідних, науково обґрунтованих організаційно-педагогічних умов функціонування системи НМР.

До *організаційних* умов віднесено наявність у ЗЗСО: розробленої та обґрунтованої концепції управління системою науково-методичної роботи; педагогічних кадрів, підготовлених до управління системою науково-методичної роботи (зокрема, йдеться про вміння визначати мету, відповідно до якої застосовувати технологічні функції управління: планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, облік, аналіз); матеріально-технічної бази, необхідної для управління системою науково-методичної роботи (йдеться про створення Інформаційних і Науково-методичних центрів, наукової бази методичних кабінетів); розроблених структурно-функціональної моделі системи науково-методичної роботи та моделі управління нею; використання оновлених форм організації науково-методичної роботи.

До *педагогічних* умов управління системою науково-методичної роботи у ЗЗСО віднесено: наявність сучасного науково-методичного забезпечення освітнього процесу; необхідність оновлення змісту НМР; використання педагогами інноваційних педагогічних технологій; вміння вчителів здійснювати рефлексію власного досвіду роботи; уміння використовувати ефективні методики діагностування результатів НМР педагогічних працівників.

У процесі дослідження доведено, що здійснення науково-методичної роботи дозволяє підвищити рівень професійної кваліфікації педагогів безпосередньо у закладах освіти і повинно передбачати:

- створення цілісної системи НМР, у змісті, формах і методах організації якої мають враховуватися: новітні досягнення сучасного менеджменту; наявність причинно-наслідкових зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, динамізм та зворотність цих зв'язків; безпосередній зв'язок між розвитком теорії і практики управління та результативністю функціонування системи НМР;

- використання наступних підходів: системного, що полягає в розумінні організації як сукупності взаємопов'язаних елементів (люди, структура, завдання і технології), орієнтованих на досягнення поставлених цілей в умовах динамічного середовища; ситуаційного, завдяки якому певні методики і концепції управління пристосовуються до конкретних ситуацій; а також - інтегративного, програмно-цільового та особистісно орієнтованого підходів; процесуального, що розглядає управління як неперервний ланцюг взаємопов'язаних управлінських функцій;

- необхідність урахування закономірностей управління системою НМР, таких як: єдність управління навчальним закладам; взаємодія керівної і керованої підсистем; реалізація загальних функцій управління науково-методичною роботою (планування, організація, мотивація, регулювання, контроль, облік і аналіз) та спеціальних її функцій (діагностичної, інтеграційної, прогностичної, пропагандистської, інформаційної), спрямованих на досягнення головної мети освіти – якісної спеціальної підготовки висококваліфікованих фахівців. При цьому важливим завданням НМР має бути формування свідомого уявлення педагогами управління як багатofункціонального процесу, який приводить систему до руху.

В цілому, урахування зазначених вище організаційно-педагогічних умов сприятиме оптимізації управління системою науково-методичною роботою у закладі загальної середньої освіти, створенню відповідних програм її розвитку,

прогнозуванню результатів та визначенню критеріїв її оцінки, вдосконаленню організаційної структури управління нею, що і є завданнями для розгляду в наступному підрозділі дослідження.

2.2. Особливості реалізації організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи в практичній діяльності закладу загальної середньої освіти

Результативність науково-методичної роботи знаходиться в безпосередній залежності від реалізації загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, регулювання, контроль, облік і аналіз), що ґрунтується на цілепокладанні: передбачає визначення мети (цілей) та розробку відповідних завдань по її досягненню. Попередньо окреслюються проблеми, над вирішенням яких буде працювати педагогічний колектив школи у поточному навчальному році, наприклад: інтенсифікація навчального процесу на основі запровадження новітніх педагогічних технологій навчання; здійснення міжпредметних зв'язків у процесі викладання спеціальних і загальноосвітніх дисциплін тощо. Потім намічаються основні цілі, які повинні бути досягнуті в процесі поетапного вирішення зазначених проблем. У системі науково-методичної роботи такими цілями можуть бути: запровадження активних методів навчання на заняттях із спеціальних дисциплін; надання допомоги вчителям в оволодінні прийомами управління пізнавальною діяльністю учнів в освітньому процесі; вивчення методичного рівня викладання загальноосвітніх дисциплін; розробка комплексу організаційних, методичних і педагогічних заходів по забезпеченню зворотних зв'язків у системі «педагог – учень» в освітньому процесі; виконання науково-дослідних робіт в контексті підготовки творчих робіт учнів за тематикою, запропонованою місцевими органами управління освітою на основі потреб регіону та ін.

Чільне місце в переліку загальних функцій управління належить функції планування. Можна сказати, що планування – це стадія процесу управління, на якій розкривається зміст конкретної діяльності відповідно до мети і поставлених завдань. Саме тому, досліджуючи науково-методичну роботу у ЗЗСО, ми вважали за необхідне зосередити увагу на особливостях її планування.

Відомо, що планування може бути наступних видів: стратегічне, перспективне, поточне, оперативне. Слід зазначити, що існує взаємозв'язок понять «планування» і «моделювання» (розробка планів, концепцій, програми дій – є різновидами моделювання науково-методичної роботи).

Досвід свідчить, що необхідно співставляти, взаємопов'язувати та взаємоузгоджувати зміст всіх видів планування на всіх його етапах. Підготовка до планування НМР включає: попередній аналіз проведеної роботи за минулий рік (під керівництвом заступника директора з науково-методичної роботи) і визначення вихідних даних, на основі яких намічаються цілі, завдання, основні напрямки, зміст та форми реалізації заходів НМР на наступний рік. Перед складанням плану необхідно визначити фактичний рівень науково-методичної роботи, а саме: досягнення, характерні недоліки, найбільш цінний досвід роботи педагогічних працівників, сильні і слабкі сторони в роботі предметних (циклових) комісій, стан методичного забезпечення навчальних дисциплін. Зважаючи, що основним фактором, який впливає на результативність якості освіти, є покращення якості викладання – важливим завданням у процесі планування НМР має бути зосередження уваги її організаторів не тільки на забезпеченні умов підвищення майстерності педагогів, але й на питаннях вдосконалення їх умінь з управління пізнавальною діяльністю учнів, планування власної науково-методичної діяльності. Існують два підходи до здійснення планування:

– планування зверху (керуючою підсистемою системи НМР): складання загального плану науково-методичної роботи ЗЗСО (здійснюється під керівництвом голів Педагогічної та Науково-методичної рад, директора

Науково-методичного центру), а потім на його основі складаються плани всіх структурних ланок системи;

– планування знизу (керованою підсистемою): складання плану роботи окремих структурних одиниць (предметних або циклових комісій) і на їх основі - формування єдиного плану науково-методичної роботи школи.

Графік проведення запланованих заходів складається на навчальний рік, семестр, місяць, тиждень.

Аналіз планування методичної роботи у школі свідчить, що цей вид діяльності традиційно знаходив відображення в окремих планах: Педагогічної ради, Методичної ради, методичного кабінету, предметних (циклових) комісій. Досить часто планування методичної роботи не взаємоузгоджувалось між структурними підрозділами, а єдиний план методичної роботи на навчальний рік (по семестрах) не носив конкретного характеру і відображав лише загальну направленість методичної діяльності. Основна інформація про стан методичної роботи містилась у звітах, досить розповсюдженою формою яких була письмова, або інколи у вигляді зведеної таблиці. У плані контролю навчально-виховної і методичної роботи школи суто методичній роботі відводилась незначна увага.

Враховуючи означені вище проблеми, а також з метою покращення стану справ з планування, організації та контролю науково-методичної роботи, ми вважали за доцільне впровадження організаційної моделі оперативного управління (ОМОУ) науково-методичною роботою у ЗЗСО, як одного із ефективних шляхів її вдосконалення. При розробці ОМОУ НМР ми скористалися положеннями, викладеними В. Пікельною [64, с. 112–125] і виходили з того, що експериментальна перевірка аналогічних моделей підтвердила їх позитивний вплив на ефективність науково-методичної діяльності в умовах діяльності різних типів закладів освіти.

Актуальність упровадження даної моделі у школі зумовлюється необхідністю постійної уваги до підвищення професійної кваліфікації педагогів на основі систематизації, взаємопов'язування форм, впорядкування і

нормування методичної праці. Організаційна модель оперативного управління розглядається як метод управлінської дії, і відображає зміст, форми організації НМР у взаємозв'язках між ними, управлінські функції (чим більше загальних функцій вона реалізує, тим ефективніша), а також забезпечує:

- здійснення контролю виконання запланованих заходів;
- можливість корегування та регулювання заходів, виключає їх збіг;
- оновлення заходів у графіку в залежності від реальних потреб;
- цілеспрямованість діяльності керівників;
- логічне прогнозування ходу виконання робіт (заходи виступають засобом досягнення мети);
- максимальне урахування реальних можливостей всіх членів педагогічного колективу;
- узгодженість дій, можливість економії часу (на основі раціональної організації праці) [140].

ОМОУ розробляється на основі графічного методу, який досить зрозумілий, традиційно використовується в освітньому процесі, і обов'язково враховує наступні вимоги: чітке визначення змісту намічених заходів, їх кількості та послідовності здійснення; зведення до мінімуму символічних засобів. Запровадження ОМОУ поділяється на дві стадії: складання вихідного графіка у відповідності до змісту роботи (на календарній основі); оперативне управління ходом виконання робіт. Основним елементом у моделі є «подія» або «захід» (педрада, конференція, педагогічне читання, предметний тижневик тощо).

У розробленій нами організаційній моделі оперативного управління системою науково-методичної роботи в освітньому закладі (табл. 2.1) заходи, що відносяться до різних форм організації науково-методичної роботи, розміщуються у вертикальних графах; горизонтальні графи містять календарний порядок (місяці, тижні). Особливістю ОМОУ є те, що вона відображає не тільки оперативний план НМР, але й умови його здійснення.

Таблиця 2.1

Організаційна модель оперативного управління науково-методичною роботою у ЗЗСО

Форми НМР	Вересень				Жовтень				Листопад				Грудень				Січень				Лютий				Березень				Квітень				Травень				Червень			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Педагогічна рада		■									■								■									■												■
Науково-метод. рада			■				■				■				■				■				■				■											■		
Засідання НМЦ				■			■					■			■				■				■			■													■	
Інстр.-метод. наради		■					■				■				■				■				■				■											■		
Консультації з НМР	■						■				■				■				■				■				■											■		
Школа педмайстерн.				■				■				■			■				■				■			■											■			
Школа ППД			■				■				■				■				■				■			■													■	
Школа молод. вчит.	■				■				■				■					■				■			■				■									■		
Конференції							■								■							■						■										■		
Метод.консиліум				■								■												■																
Методоб'єднання		■									■								■				■				■													
Творчі групи			■				■				■				■				■				■			■												■		
Відкриті заняття							■	■	■	■	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Огляд-конкурс								■															■																	
Педагогічні читання																			■																					
Тижні П(Ц)К												■	■	■	■	■								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Творчі звіти П(Ц)К															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Виставка																																						■		
Відео тренінги				■				■						■					■					■				■										■		
Взаємовідвід.занять	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Здійснення контролю заходів: ■ – директор; ■ – заст. директора з НМР; ■ – керівник НМЦ, ■ – методист; ■ – голова П(Ц)К

Запровадження ОМОУ потребує: постійного контролю, який передбачає збір інформації про стан функціонування системи науково-методичної роботи та її аналіз (можливість виділити позитивне, негативне, виявити недоліки в роботі та сформулювати висновки за результатами, визначити проблеми, що вимагають опрацювання); реалізації функції координування, яка забезпечує узгодженість дій всіх членів педагогічного колективу.

Підбір і підготовка конкретних виконавців – важлива складова успішного управління зазначеними процесами. Саме тому ОМОУ НМР потребує спеціальної методики розподілу методичних доручень серед педагогічних працівників закладу освіти. Середня кількість учителів у школі (у середньому – 60 чол.) дозволяє застосувати табельну систему розподілу методичних доручень (табл. 2.2), виконавцям яких присвоюються відповідні робочі табельні номери (вони повинні бути стабільними: у разі звільнення одного вчителя, його номер отримує знову прийнятий на це робоче місце).

Таблиця 2.2

Табельна система розподілу виконавців НМР в закладі освіти

№ з/п	П.І.Б.	Посада	Таб. №
1	Фомін В.В.	Директор	1
2	Шведова Я.В.	Заст. директора з НМР	2
3	Приходько П.І.	Заст. директора з НР	3
4	Пащенко Д.А.	Заст. директора з ВР	4
5	Попова Н.І.	Заст. директора з НВР	5
6	Рибакова А.В.	Директор НМЦ	6
Циклова комісія соціально-гуманітарних дисциплін			
9	Наумова Р.М.	Голова ЦК, вчитель історії України	9
10	Гончар О.В.	Вчитель правознавства	10
Циклова комісія природничо-математичних дисциплін			
26	Калашник М.Д.	Голова ЦК, вчитель фізики	26
27	Міщук У.В.	Вчитель математики	27
....
64	Катеринчук В.Л.	Вчитель хімії	64

Як правило, порядковий номер відповідає табельному номеру виконавця роботи.

Контроль проведення заходів у моделі відмічається графічною або кольоровою символікою, що розміщується у вічках сітки на тому тижні, коли даний захід проводиться. Наприклад, за здійснення заходу «Науково-методичний консиліум» відповідає заступник директора з науково-методичної роботи, тому в моделі відповідне вічко сітки позначено певним кольором.

Методичні заходи в моделі позначаються в певній логічній послідовності. Напроти назви заходу, у тому вічку сітки, коли він запланований, проставляється табельний номер відповідальної особи за його виконання. Наприклад, перше засідання Науково-методичної ради намічено на 3-му тижні. Тому, у вічку сітки на перетику лінії, на якій вказано назву цього заходу (по горизонталі), з лінією, де зазначено номер тижня (по вертикалі), на кольоровому фоні проставлено номер 2 (табл. 2.1).

Як вже йшлося раніше, планування науково-методичної роботи повинно враховувати всі форми її організації (через обмеженість формату ми відобразили в розробленій нами моделі далеко не всі існуючі форми), але особливий акцент сьогодні робиться на інноваційних формах, яким притаманний більш активізуючий характер. Це можуть бути проблемні та круглі столи, наукові дослідження, написання наукових статей, відео тренінги, педагогічний консиліум, конкурс «Вчитель року», виставки творчих досягнень, творчі майстерні, презентація кращого досвіду, аукціони, ділові ігри, диспути, предметні тижні, робота творчих груп, творчі звіти предметних комісій, рейтингова система педагогічних досягнень та інші. Водночас, набувають актуальності процеси інтеграції традиційних та інноваційних форм організації науково-методичної роботи. Наприклад, при проведенні «теоретичного семінару» може експонуватись «панорама методичних новинок», «конференції» можуть поєднуватись із проведенням «методичних вернісажів», а «семінари-практикуми» – з «педагогічними турнірами» тощо.

Таким чином, на основі викладеного вище можна зробити висновок, що одним із ефективних шляхів удосконалення системи НМР у ЗЗСО, своєрідним «інструментом керівництва», може бути запровадження організаційної моделі

оперативного управління названою системою. Така модель водночас і управляє, і інформує. Вона рівномірно відображає розподіл НМР протягом певного періоду (навчального року, семестру, місяця, тижня) і забезпечує:

- цілісність відображення змісту і форм методичної роботи;
- наочність і взаємопов'язаність всіх ланок НМР;
- відповідність реальним особливостям організації НМР;
- загальну направленість в науково-методичній діяльності;
- взаємозв'язок загальних функцій управління;
- доступність сприйняття.

Розроблена організаційна модель оперативного управління системою науково-методичної роботи була обговорена з експертами (директорами шкіл, їх заступниками, методистами, повідними педагогами), а потім у ЗОШ пройшла експериментальну перевірку на ефективність.

Реалізація моделі дозволяє залучити найбільшу кількість педагогів до активної творчої діяльності, збільшує можливості вільного вибору саме тих напрямків і форм НМР, де вони зуміють найкраще проявити свої творчі здібності, знання, досвід. Однак, у процесі організації науково-методичної роботи на основі ОМОУ НМР керівники повинні зосереджувати особливу увагу на усуненні розбіжностей між моделлю і реаліями педагогічної практики і обов'язково враховувати необхідність її коригування з іншими видами планування навчально-виховних процесів.

Зазначену вище проблему можливо частково вирішити, якщо в освітньому закладі будуть забезпечені умови для створення ефективних методик діагностики і оцінювання результативності науково-методичної роботи педагогічних працівників. Саме тому ми вважали за необхідне більш детально розглянути особливості процесу реалізації спеціальної функції управління системою НМР – діагностичної функції. Останнє потребує визначення та обґрунтування критеріїв діагностування НМР педагогічних працівників школи.

Внутрішньошкільна науково-методична робота має забезпечити формування високої загальної і професійної культури вчителя, його готовності

до творчості, до вироблення власного індивідуального стилю педагогічної діяльності, до прийняття нестандартних рішень, уміння співпрацювати з учнями, батьками, колегами.

Відтак постає проблема підвищення ефективності внутрішньошкільної науково-методичної роботи, визначення якої варто здійснювати на підставі науково обґрунтованих критеріїв.

Аналіз психолого-педагогічної і методичної літератури дозволив встановити багатогранність та варіативність запропонованих у дослідженнях критеріїв визначення результативності науково-методичної роботи (Л. Даниленко, Н. Дудніченко, Г. Єльнікова, А. Каташов, Н. Комаренко, В. Маскін, О. Сидоренко, В. Степашко, Г. Цехмістрова та ін.) [14; 17; 19; 28; 33; 76; 80; 89]. Зокрема, дослідники виділяють наступні критерії:

- досягнення поставлених цілей, повнота реалізації функцій управління, ступінь впливу системи управління на формування професійної майстерності вчителя та мотивацію навчальної діяльності; управлінська компетентність [107, с. 48];

- адекватність цілям та завданням освіти, системність у вивченні, узагальненні та використанні передового педагогічного досвіду, оригінальність у примноженні традицій, інноваційність у виборі форм і технологій професійної комунікації, індивідуальність професійно-особистісного розвитку вчителів, гуманність у сфері педагогічного співробітництва і співтворчості [33];

- формування творчого стилю діяльності педагога [27];

- забезпечення всім суб'єктам освітнього процесу умов для ефективного особистісного саморозвитку [28];

- методичне та кадрове забезпечення; аналіз результатів та ступінь інформованості колективу, розробка та запровадження коригуючих заходів, досягнення педагогами мети діяльності, їх конкретний внесок та результати науково-методичної роботи; методичний і науковий рівень викладання дисципліни; якість викладання та показники навченості учнів [188];

– зміст навчального матеріалу та його подання; педагогічна майстерність, педагогічний інтелект [89].

Слід відзначити праці В. Беспалька, В. Блинова, Ю. Татур, у яких простежується тенденція до поєднання якісного опису з кількісною оцінкою при виробленні критеріїв ефективності, вивченні ефективності методів навчання тощо.

Педагогічна наука розглядає різноманітні аспекти ефективності науково-методичної роботи, а саме:

– О. Сидоренко у своєму дослідженні доводить, що ефективність науково-методичної роботи залежить від реалізації умов: цілісність структурних формувань науково-методичної роботи, яка забезпечує наступність, перспективність і оптимальність у процесі визначення мети, змісту, форм та методів цієї роботи; здійснення диференціації у підході до вибору форм і змісту науково-методичної роботи; забезпечення науково обґрунтованого професійного рівня управління науково-методичною роботою [76];

– на думку Ю. Чабанського [3], М. Поташника [67], показником ефективності науково-методичної роботи є співвіднесення зростання педагогічної майстерності з кінцевою метою науково-методичної роботи – підвищення якості й ефективності освітнього процесу.

Отже, аналіз цих та інших підходів до розкриття сутності «ефективність» дає підставу для висновку, що це поняття використовується як при оцінюванні процесів, спрямованих на створення, перетворення чого-небудь без оцінювання результатів, до яких може призвести цей процес, так і при оцінюванні досягнутих результатів. Відтак, нами виокремлено дві групи критеріїв ефективності організації науково-методичної роботи: критерії, що відображають ефективність процесу організації науково-методичної роботи і критерії, що відображають результативність організації науково-методичної роботи.

За визначенням І. Жерносека, критерії оцінювання науково-методичної роботи – це еталони, керуючись якими можна судити про досягнення оптимальних її результатів [21, с. 167].

У своїй праці він виокремлює такі критерії ефективності науково-методичної роботи, а саме:

1. Масовий розвиток творчої активності педагогічних кадрів.
2. Підвищення рівня теоретичної і науково-методичної підготовки педагогічних кадрів.
3. Активне застосування засвоєних науково-педагогічних знань і передового педагогічного досвіду у практичній діяльності вчителів і керівників закладів освіти.
4. Підвищення рівня загальної і педагогічної культури педагогічних кадрів.
5. Поглиблення знань учнів, удосконалення їх моральних якостей на основі загальнолюдських цінностей [21].

Отже, запропоновані І. Жерносеком критерії ефективності науково-методичної роботи спрямовані на визначення змін, які відбуваються в якісному стані науково-методичної роботи.

Критерії, запропоновані О. Сидоренко [76, с. 116–118], забезпечують отримання оцінки результативності та ефективності науково-методичної роботи на основі кількісних показників, а саме:

- кількість вчителів, які підвищили кваліфікаційну категорію, одержали звання за результатами атестації;
- кількість учителів, які здобули науковий ступінь кандидата наук;
- кількість учителів, які виконують науково-дослідну роботу;
- наявність друкованих праць педагогів;
- видання науково-методичних збірників, бюлетенів, журналів тощо;
- кількість випускників, які закінчили школу із золотою та срібною медалями;
- кількість випускників, які вступили до вищих закладів освіти;

- кількість випускників, які вступили до вищих педагогічних закладів освіти;
- кількість учнів, які стали призерами обласних, всеукраїнських та міжнародних предметних олімпіад і конкурсів;
- коефіцієнт засвоєння навчального матеріалу за результатами проведених зрізів;
- кількість форм науково-методичної роботи, що застосовується в районі (школі);
- кількість учителів, які беруть участь у науково-методичній роботі;
- кількість учителів, які висловили свою оцінку стану науково-методичної роботи;
- кількість учителів, які брали участь у районних, обласних, всеукраїнських конференціях, конкурсах, виставках;
- кількість експонатів, представлених на обласній виставці-ярмарку;
- кількість учителів, які взяли участь в обласному конкурсі «Учитель року».

Вивчення й аналіз психолого-педагогічної літератури дає змогу стверджувати, що для оцінювання ефективності організації науково-методичної роботи необхідно визначити як кількісні, так і якісні критерії.

Кількісний підхід до визначення критеріїв дає можливість перетворювати певні характеристики, якості нашого сприйняття у числові значення, які легко обробляються.

Якісний підхід зумовлює проникнення у сутність процесу, об'єкта або явища, виявлення не тільки їх стану, а й чинників, що їх забезпечили.

Значущість діагностичного підходу в системі управління закладом освіти, всіма його видами діяльності (науково-методична робота – не виключення) зазначила Л. Даниленко, зауважуючи, що взагалі діагностика – «це вчення про способи встановлення наявного стану об'єкта на основі спеціального дослідження, ... система технологій, засобів, процедур, методик і методів висвітлення обставин, умов та факторів функціонування педагогічних об'єктів,

перебігу педагогічних процесів, встановлення їх ефективності та наслідків у зв'язку із заходами, що передбачаються або здійснюються» [14, с. 77–78].

На основі викладених вище положень, не важко помітити, що найбільшу увагу науковців-практиків привертають проблеми якості тих чи інших видів діяльності. Одним із сучасних методів, що застосовується до їх вирішення, є кваліметрія. Наприклад, кваліметричний підхід активно використовується органами Міністерства освіти і науки в процесі акредитаційної експертизи діяльності ЗЗСО (науково-методична робота – її важлива складова).

За визначенням, «кваліметрія» походить від сполучень «квалі», що латинською означає якість, властивість, характер, та «метрео» – давньогрецькою: міряти, виміряти [97]. Кваліметрія – це «галузь науки, яка вивчає і реалізує методи кількісної оцінки якості» [79, с. 517].

З метою застосування кваліметрії до оцінки науково-методичної роботи вчителів закладу освіти, ми скористались вже існуючим досвідом складання аналогічних моделей [18; 60; 97 та ін.], а також методикою їх побудови, відпрацьованою в Університеті менеджменту освіти НАПН України. Зокрема, ми застосували факторно-критеріальний підхід під час розробки кваліметричної моделі, згідно з яким модель (має вигляд таблиці) містить фактори і критерії, що характеризуються вагомістю відповідно до загальної кількості визначених умовних балів. Наприклад, якщо критеріями професійної компетентності є відповідні знання, уміння та якості, то ступінь їх прояву обчислюється як індексна оцінка і характеризується кількістю наявних знань, умінь або якостей відносно загальної їх кількості. Тобто, відбувається процес зіставлення реального стану досліджуваного об'єкта (у нашому випадку – системи науково-методичної роботи) зі змістом його ідеалізованої моделі, яка враховує наступні положення:

– під кількісною оцінкою в кваліметрії розуміють певну функцію відношення (у відсотках, або в частках одиниці) реального показника якості до показника, наближеного до еталонного;

– комплексна оцінка результативності науково-методичної роботи передбачає попереднє педагогічне дослідження особливостей освітньої діяльності і розвитку школи; змісту, форм та організаційно-педагогічних умов успішного управління НМР (розглянуто нами у першому розділі);

– алгоритм побудови кваліметричної моделі НМР, як системи виміру якості, має включати: встановлення номенклатури показників якості (факторів, критеріїв); визначення їх вагомих коефіцієнтів; вимір показників якості; прийняття відповідних рішень.

Саме тому, розробці кваліметричної моделі оцінки результативності функціонування системи науково-методичної роботи у ЗЗСО передувало визначення її критеріїв. Одним із можливих варіантів визначеної групи критеріїв може бути такий: особистісні якості педагога; професійні якості; управлінські вміння в системі НМР; вдосконалення змісту і форм НМР; розвиток творчої особистості; вдосконалення педагогічної майстерності.

Окремі критерії можуть поєднуватись за змістовною ознакою і розглядатись як відповідні фактори. Кожний критерій характеризується певними показниками, що зорієнтовані на успішне здійснення НМР.

Наступний крок – визначення вагомих коефіцієнтів (позначено в моделі: для факторів – m , для критеріїв – v). Поставлене завдання може виконуватись експертним методом: із числа досвідчених методистів та вчителів шкіл створюється група експертів, на основі спільного рішення яких кожному критерію присвоюється його вагомий коефіцієнт (табл. 2.3). Вагомі коефіцієнти можуть приймати значення від 0 до 1. Значення коефіцієнта відповідності (k) обчислюється як індекс проявлення вимог до здійснення НМР педагогом.

Наведемо механізм користування представленою вище моделлю. Якщо по окремо взятому критерію висуваються показники у загальній кількості - n_1 , а при ознайомленні з діяльністю вчителя вони реально виявляються у кількості - n_2 , то коефіцієнт відповідності буде дорівнювати: $k = n_2/n_1$. Наприклад, якщо $n_1 = 10$, а $n_2 = 5$, то $k = 5/10 = 0,5$.

Фактори оцінюються за формулами:

$$\Phi_1=m_1\cdot(v_1k_1+v_2k_2); \Phi_2=m_2\cdot(v_3k_3+v_4k_4); \Phi_3=m_3\cdot(v_5k_5+v_6k_6).$$

Загальну оцінку отримаємо за сумарною формулою:

$$\Phi_{(заг)}=\Phi_1+\Phi_2+\Phi_3,$$

де: $\Phi_{(заг)}$ може приймати значення від 0 до 1.

Таблиця 2.3

**Кваліметрична модель оцінки науково-методичної роботи
педагогічних працівників школи**

Фактор – Φ	Вагомість - m	Критерії	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності -k	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів Φ
1. Підготовка до науково-методичної діяльності $\Phi_1=m_1\cdot(v_1k_1+v_2k_2)$	0,23	1. Особистісні якості	0,40	k1		0,00	0,00
		2. Професійна підготовка	0,60	k2		0,00	
2. Здійснення науково-методичної діяльності $\Phi_2=m_2\cdot(v_3k_3+v_4k_4)$	0,34	3. Управління системою НМР	0,43	k3		0,00	0,00
		4. Вдосконалення змісту і форм НМР	0,57	k4		0,00	
3. Результативність НМР $\Phi_3=m_3\cdot(v_5k_5+v_6k_6)$	0,43	5. Розвиток творчої особистості	0,45	k5		0,00	0,00
		6. Вдосконалення методичної майстерності	0,55	k6		0,00	
Загальна оцінка (Φ)	1,00	$\Phi_{(заг)}=\Phi_1+\Phi_2+\Phi_3$					0,00

Підрахування загальної оцінки $\Phi_{(заг)}$ дозволяє визначити рівень виконання НМР педагогами, а саме:

«низький» – якщо $\Phi_{(заг)}$ менше 0,50 (або 50%);

«середній» – $\Phi_{(заг)}$ приймає значення від 0,55 до 0,75 (від 55% до 75%);

«високий» – $\Phi_{(заг)}$ більше 0,75 (75%).

Для зручності, результати стану НМР пропонується зводити до таблиць 2.4, 2.5 і 2.6 (конкретні значення наводяться у наступному підрозділі як експериментальні дані).

Таблиця 2.4

Оцінки результатів науково-методичної роботи вчителів

(за станом на «___» _____ 202_р.)

№ з/п	П. І. Б.	Оцінка НМР		
		Загальна оцінка (Ф – в частках одиниці)	Відповідність рівню (низький, середній, високий)	Рейтинг
1.				
2.				
...				

Таблиця 2.5

Розподіл за рівнями участі вчителів школи в науково-методичній роботі

№ з/п	Рівень НМР	Кількість вчителів	% (від загальної кількості)
1.	Високий		
2.	Середній		
3.	Низький		

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз стану НМР вчителів (за роками)

П.І.Б	2020/21 н. р. ($\Phi_{\text{зар1}}$)	2021/22 н. р. ($\Phi_{\text{зар2}}$)	Динаміка (+ або –)
1.			
2.			
....			

Слід зазначити, що кожний заклад освіти може обирати свою іншою (рейтинговою, ранжування тощо), але завжди в її основі – системний та особистісно орієнтовний підходи до управління науково-методичною роботою.

Зручність кваліметричної моделі полягає також у тому, що у разі відсутності потреби в комплексній оцінці НМР педагогів за всіма критеріями, в залежності від педагогічної ситуації можна обрати один або кілька критеріїв.

Призначення моделі полягає в практичній допомозі як керівництву школи в здійсненні функцій управління, так і педагогічним працівникам – для самоаналізу і самоконтролю (дозволяє визначитись, в яких напрямках потрібно працювати, які – вдосконалювати, в яких – обмінюватись досвідом). Її переваги полягають у наступних можливостях:

- визначення основних критеріїв оцінки НМР;
- отримання об'єктивної кількісної та якісної оцінки науково-методичної роботи кожного педагога (у динаміці);
- уявлення цілісності системи НМР;
- співставлення отриманих даних з метою створення рейтингової системи оцінки НМР педагогічних працівників конкретного закладу освіти, що є однією із форм мотивації та стимулювання НМР; дисциплінує, підвищує рівень самоорганізації педагогів;
- диференційованого, особистісно орієнтованого підходів до оцінки науково-методичної роботи педагогічних працівників відповідно до вимог їх кваліфікаційних категорій;
- самодіагностики НМР педагогічними працівниками з метою своєчасного подолання недоліків і перешкод в її організації, а у разі необхідності – звернення за допомогою до більш досвідчених педагогів;
- вибору оптимальних шляхів підвищення професійної кваліфікації;
- удосконалення інформаційного забезпечення роботи Педагогічної і Методичної рад, керівників структурних підрозділів освітнього закладу, атестаційної комісії;
- прийняття ефективних управлінських рішень (здійснення управлінського впливу).

З метою осмислення загальних підходів до управління науково-методичною роботою та використання знань з теорії та практики управління,

ефективного запровадження організаційної моделі оперативного управління НМР та сучасних методик її діагностики, ми запропонували в колективах шкіл проведення для керівників підрозділів, методистів та вчителів постійно діючого навчаючого семінару з цих та інших актуальних питань організації науково-методичної роботи.

Таким чином, можна зробити висновок, що результативність функціонування системи науково-методичної роботи знаходиться в безпосередній залежності від якості реалізації функцій управління даною системою, зокрема її планування (стратегічного, перспективного, поточного, оперативного), на основі запровадження сучасних механізмів моделювання, регулювання управлінських процесів, створення системи діагностики НМР вчителів, використання гнучких технологій експериментальної перевірки їх ефективності, що представлено нами у наступному підрозділі.

2.3. Результати експериментальної оцінки функціонування системи науково-методичної роботи у сучасній школі

Відповідно до мети та завдань дослідження, нами була розроблена програма та методика дослідно-експериментальної роботи, орієнтована на вирішення зазначеної проблеми шляхом цілеспрямованої організації науково-методичної роботи на основі розроблених і обґрунтованих структурно-функціональної моделі системи науково-методичної роботи та організаційної моделі оперативного управління нею в реальних умовах освітнього процесу школи.

Дослідно-експериментальна робота складалася з трьох етапів: констатувальний, формувальний та контрольний етапи педагогічного експерименту.

В експерименті брали участь вчителі загальноосвітніх шкіл м. Запоріжжя № 4, 64 та 68.

Школи, в яких проводилась експериментальна робота, у нашому дослідженні виступали як контрольні (на етапі констатувальної діагностики) та, як експериментальні (на етапі формувального етапу експерименту). Контрольна діагностика дала можливість зробити порівняльний аналіз двох станів науково-методичної роботи на основі моніторингу науково-методичної діяльності педагогів.

За результатами теоретичного дослідження та вивчення практичного досвіду організації науково-методичної роботи було узагальнено зміст та форми організації науково-методичної роботи в школах, визначені й обґрунтовані організаційно-педагогічні умови, що забезпечують ефективність її функціонування (наявність у школі розробленої та обґрунтованої організаційної моделі оперативного управління НМР; усвідомлення необхідності оновлення змісту і форм НМР; використання педагогами інноваційних педагогічних технологій; уміння вчителів здійснювати рефлексію власного досвіду роботи; уміння використовувати ефективні методики діагностування результатів НМР педагогічних працівників).

Практичне вирішення завдань удосконалення управління системою науково-методичної роботи в освітніх закладах потребувало вивчення динаміки змін в її характеристиках на основі обґрунтованих критеріїв її діагностики.

Визначення змісту і форм науково-методичної роботи, сучасних вимог до професійних якостей вчителів, виявлення організаційно-педагогічних умов успішного управління системою НМР (у розділі 1), а також вивчення досвіду діяльності шкіл стали підґрунтям для систематизації критеріїв оцінки результативності НМР та виділення їх необхідної і достатньої сукупності для практичного використання в нашому дослідженні.

Констатувальний етап експерименту було розпочато наприкінці першого етапу дослідження й закінчено на другому його етапі.

Нами були визначені наступні критерії оцінки результативності науково-методичної роботи вчителів: управлінська компетентність організаторів

науково-методичної роботи; потреба у постійному методичному вдосконаленні; методична майстерність.

Кожен критерій являє собою відносно стійке утворення, яке визначає механізм здійснення діагностики, а їх сукупність знаходиться у взаємозв'язку.

З метою об'єктивної інтерпретації та оцінки ефективності функціонування системи науково-методичної роботи та управління нею, нами було визначено низку ознак – спільних змістових характеристик для кожного критерію.

Враховуючи усталене в психолого-педагогічній літературі положення стосовно того, що формування якостей особистості вчителя здійснюється на основі єдності змістового, мотиваційного та діяльнісного компонентів його розвитку, ми вважали за можливе виділити наступні показники до визначених критеріїв (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика показників оцінки науково-методичної роботи вчителів

№ з/п	Критерії	Показники
1.	Управлінська компетентність організаторів науково-методичної роботи	– уміння визначати головну мету і цілі функціонування системи науково-методичної роботи та її підсистем
		– уміння реалізовувати технологічні функції управління: планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, облік, аналіз
		– уміння розробляти та використовувати структурно-функціональну модель системи НМР та організаційну модель оперативного управління нею
2.	Потреба у постійному методичному удосконаленні	– прагнення та уміння поєднувати традиційні та інноваційні форми науково-методичної роботи
		– усвідомлення необхідності у вивченні та впровадженні передового педагогічного досвіду
		– активна участь у науково-методичній роботі
3.	Методична майстерність	– прагнення до оновлення змісту науково-методичної роботи
		– уміння розробляти авторські технології навчання і виховання
		– уміння здійснювати рефлексію власного досвіду роботи з використанням діагностичних методик

Наступним етапом було відпрацювання методики оцінювання результативності науково-методичної роботи. Нами були використано такі методи діагностики, як: анкетування, метод незакінчених речень, тестування, спостереження, статистично-математичний, методи ранжування і кваліметрії.

Зважаючи на те, що для кожного з показників критерію існує множинність проявів, які свідчать про рівень їх сформованості (якісна характеристика, яка визначає ступінь прояву виділених показників та їх взаємодію, що обумовлена особливостями особистості кожного педагога), ми умовно виділили три рівні: «високий», «середній», «низький».

Високий рівень характеризується: повними, глибокими, усвідомленими знаннями змісту та форм науково-методичної роботи; позитивним і зацікавленим ставленням до неї, розумінням її значущості у власному професійному зростанні, що виступає внутрішньою детермінантою стійкої потреби щодо активної участі у науково-методичній роботі; сформованістю творчих здібностей та умінь розробляти інноваційні педагогічні технології та впроваджувати їх; наявністю управлінських умінь (визначати цілі, реалізувати функції планування, організації, контролю, аналізу та ін.; розробляти та використовувати моделі системи НМР). Педагог успішно поєднує традиційні та інноваційні форми НМР, уміє здійснювати самооцінку власного досвіду роботи із застосуванням діагностичних методик, що виявляється у педагогічно-доцільному інваріативному, ефективному здійсненні навчально-виховної роботи.

Середній рівень визначається: володінням основними знаннями щодо змісту і форм науково-методичної роботи; частковим усвідомленням значимості науково-методичної роботи в професійному зростанні; ситуативним ставленням до науково-методичної роботи; не повністю сформованими вміннями планувати, моделювати, організовувати та контролювати діяльність, здійснювати самодіагностику, впроваджувати інноваційні технології. Потреба в науково-методичній роботі не є мотивом, який систематично спонукає до активної участі в ній. У науково-методичній роботі педагогічний працівник

надає перевагу традиційним формам, що є свідченням недостатньої креативності. Вчитель допускає серйозні помилки у виборі адекватних форм і методів навчання й виховання.

Низький рівень характеризується: слабкими знаннями змісту та форм науково-методичної роботи, відносним визнанням важливості НМР у професійному зростанні педагога, слабкими вміннями (або невміннями) планувати, організовувати та контролювати діяльність, здійснювати самодіагностику, впроваджувати інноваційні технології, низькою активністю в НМР, наданням переваги формам суто традиційного характеру. Участь у науково-методичній роботі професійно не вмотивована і здійснюється переважно не на основі знань, а на основі емпіричного досвіду. Вчитель практично не проявляє творчості у своїй діяльності, не достатньо усвідомлює необхідність у вивченні та впровадженні передового педагогічного досвіду, що позначається на якості здійснюваної ним навчально-виховної роботи.

Відповідно до зазначеного вище, критерієм виявлення ефективності організації науково-методичної роботи в школі виступає «управлінська компетентність організаторів науково-методичної роботи», для визначення рівня якого на етапі констатувального експерименту було за допомогою експертів (табл. 2.8) протестовано 20 респондентів із числа організаторів НМР (директорів, заступників директорів, завідуючих методичними кабінетами, методистів).

Відповідно до визначених показників рівень управлінської компетентності характеризувався вміннями (невміннями): визначати головну мету і цілі функціонування системи науково-методичної роботи та її підсистем; реалізовувати технологічні функції управління: планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, облік, аналіз; розробляти й використовувати структурно-функціональну модель системи НМР та організаційну модель оперативного управління нею.

Характеристика компетентності організаторів науково-методичної роботи

Уміє визначати головну мету і цілі функціонування системи науково-методичної роботи та її підсистем	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	Слабо володіє вміннями визначати цілі функціонування системи науково-методичної роботи
Володіє уміннями реалізовувати технологічні функції управління системою НМР	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	Слабо володіє знаннями технологічних функцій управління НМР і уміннями їх реалізовувати
Уміє розробляти та використовувати структурно-функціональну модель системи НМР та організаційну модель оперативного управління нею	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	Не володіє уміннями моделювати, має труднощі у використанні структурно-функціональної моделі системи НМР та організаційної моделі оперативного управління нею
Проявляє схильність до демократично-ділового стилю управління науково-методичною роботою	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	Не проявляє схильності до демократично-ділового стилю управління науково-методичною роботою

Представлена у табл. 2.8 методика оцінки рівня управлінської компетентності дозволяє організаторам науково-методичної роботи отримати максимум – 40 балів, мінімум – 4 бали. Рівень компетентності визначається за кількістю отриманих балів: високий рівень – від 27 до 40 балів; середній рівень – від 14 до 26 балів; низький рівень – від 4 до 13 балів.

Особливістю сучасної практики управління науково-методичною роботою є його демократизація. З метою виявлення домінуючого стилю управління нами було проведено відповідне тестування.

Аналіз результатів тестування дає підстави для висновку: домінуючим стилем управління серед організаторів НМР є авторитарний (12 чол. – 63,4%); у співвідношенні 20,0% (4 чол.) до 15,0% (3 чол.) знаходяться, відповідно, прихильники ділового (демократично-авторитарного) та демократичного стилів; 5,0% (1 чол.) – відповідає ліберальному стилю.

Нас цікавила наявність залежності прихильності до певного стилю управління та розумінням організаторами НМР необхідності вдосконалення науково-методичної роботи у ЗЗСО. За результатами індивідуальних бесід з директорами та їх заступниками було виявлено, що тільки ті керівники, для яких характерний діловий стиль управління, повністю згодні з тим, що в сучасних умовах реформування вітчизняної освіти (у зв'язку із активними інтеграційними світовими освітніми процесами) необхідно постійно вдосконалювати зміст і форми науково-методичної роботи, розробляти і використовувати сучасні моделі системи НМР, впроваджувати інноваційні педагогічні технології в освітній процес тощо.

Узагальнюючий аналіз констатувального етапу експерименту свідчить, що із 20 опитаних організаторів науково-методичної роботи в освітніх закладах високий рівень компетентності в управлінні виявили лише 4 респондента, що складає 20%. Для основної частини опитуваних (9 чол. – 45%) характерний середній рівень; низькому рівню відповіло 7 чол. – 35%.

Стан організації НМР у закладах загальної середньої освіти визначався і за критерієм «потреба у постійному методичному вдосконаленні». Результативність функціонування системи науково-методичної роботи можливо визначити різними шляхами, проте, попередньо важливо скласти уявлення щодо зазначеної проблеми на основі самоаналізу педагогічними працівниками здійснюваної ними НМР. Вирішення поставленого завдання здійснювалось за допомогою методу анкетування (табл. 2.9). Нами було опитано 126 вчителів шкіл.

Питання запропонованої нами анкети передбачали отримання відповідей, які б дозволили виявити ставлення вчителів до науково-методичної роботи, її роль у професійному зростанні педагогів, усвідомлення ними рівня методичної підготовленості, розуміння необхідності вдосконалення НМР.

АНКЕТА

Зміст питань	Відповіді			
	так	ні	не знаю	категорія педстаж
1. Чи вважаєте актуальним реформування методичної роботи в науково-методичну в школі?				
2. Чи вважаєте організацію науково-методичної роботи у вашому закладі системною?				
3. Чи сформована в школі організаційна структура науково-методичної роботи?				
4. Чи потребує вдосконалення система управління НМР у вашій школі?				
5. Чи вважаєте координаційним органом управління НМР у закладі науково-методичну (методичну) раду?				
6. Чи маєте повну уяву про зміст науково-методичної роботи?				
7. Чи достатня кількість форм НМР впроваджується в освітньому закладі?				
8. Чи вважаєте рівень вашої методичної компетенції достатнім?				
9. Чи вважаєте, що науково-методична робота сприяє підвищенню рівня вашої професійної кваліфікації?				
10. Чи вважає рівень вашої активності у науково-методичній роботі достатнім?				

Результати анкетування представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл відповідей педагогів на запитання анкети

Номер питання	Відповіді (кількість вчителів, % від загальної їх кількості)					
	Так		Ні		Не знаю	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	87	38,5	95	42,0	44	19,5
2	54	23,9	83	36,7	89	39,4
3	79	35,0	104	46,0	43	19,0
4	178	78,8	45	19,9	3	1,3
5	201	88,9	25	11,1	–	–
6	83	36,7	91	40,3	52	23,0
7	85	37,6	121	53,5	20	8,9
8	145	64,1	23	10,2	58	25,7
9	99	43,8	89	39,4	38	16,8
10	86	38,0	112	49,6	28	12,4

Аналіз результатів анкетування дозволив встановити, що тільки 38,5% педагогів із числа опитаних вважають за необхідне здійснювати науково-методичну роботу, однак, практично кожен п'ятий педагог (19,5%) не визначився в цьому питанні.

Лише 24% респондентів дали стверджувальну відповідь на питання «Чи науково-методична робота у вашому закладі здійснюється в системі?», а 36,7% вважають, що ця робота організується не системно.

По-різному розуміють вчителі і значимість НМР у становленні їх професійної майстерності. Середні показники свідчать, що 43,8% із них не вбачають прямої залежності ефективності педагогічної діяльності від участі в НМР.

Викликає занепокоєння той факт, що значна частина (39,4%) педагогів не вважає НМР засобом підвищення їх професійної кваліфікації, а 16,8% – взагалі не дали відповіді на це питання. При цьому, серед даної категорії є як педагоги з педагогічним стажем до 10 років (49,1%), так і вчителі другої стажевої групи – понад 10 років (50,9%).

Можна припустити, що зазначене вище є наслідком того, що більшість вчителів (65,0%) не знайомі з організаційною структурою системи НМР. Визначаючи Науково-методичну раду (Методичну раду) керівним органом у системі НМР, переважна більшість педагогів (78,8%) вважає, що існуюча система управління НМР потребує суттєвого вдосконалення.

Не дивлячись на досить низьку оцінку науково-методичної роботи в школах, 64,1% педагогів високо оцінюють рівень власної методичної компетенції; водночас, 25,7% – не змогли визначитися зі своїм рівнем методичної підготовленості.

Поряд з цим, 49,6% вчителів вважають, що потрібно постійно підвищувати рівень своєї науково-методичної діяльності (в основному, це педагоги з педагогічним стажем більше 10 років). Однак, досить великий відсоток (38,0%) педагогів не вбачає необхідності в реформуванні НМР, що

свідчить про недостатній рівень її організації та впливу на їх професійне зростання.

Володіння вчителями знаннями сутності науково-методичної роботи, її змісту і форм визначалося методом незакінчених речень. Педагогам було запропоновано продовжити речення: «Науково-методична робота – це ...»; «Зміст науково-методичної роботи включає ...»; «Науково-методична робота здійснюється в наступних формах ...»; «Спільне і відмінне в методичній і науково-методичній роботі ...».

Використання зазначеного вище методу та аналіз отриманих даних дали можливість встановити, що тільки 12,6% із числа опитаних відносно вірно орієнтовані в сутності і змісті науково-методичної роботи, а 58,4% називають окремі її елементи.

Тільки 37,6% респондентів знайомі з різноманітністю форм НМР і відповіли, що в їх закладі освіти вони впроваджуються достатньо; 53,5% – відмітили одноманітність форм НМР; а 8,9% – не знають, якими взагалі вони повинні бути. Кожен другий вчитель, продовжуючи четверте речення, ототожнює «методичну» роботу з «науково-методичною».

Уточнення результатів анкетування здійснювалося за допомогою методів бесіди і спостереження.

Ми вважали за доцільне виявити (з'ясовано під час особистих бесід) основні причини недостатнього рівня активності у науково-методичній роботі за самооцінкою педагогів. Було встановлено пряму залежність тих, чи інших причин від педагогічного стажу вчителів.

Так, на думку педагогів зі стажем біля 20 років, основними причинами виступають наступні: постійні нововведення в освітній процес; збільшення і різноманітність потоків інформації; недостатнє науково-методичне забезпечення; недостатня комп'ютерна підготовка.

Вчителям зі стажем до 10 років зазначену проблему пов'язують з малим досвідом педагогічної діяльності; недостатньою підтримкою досвідчених вчителів; браком коштів на придбання необхідної літератури.

Серед інших причин, які характерні для педагогів обох стажевих груп, слід відмітити: значні витрати часу на виконання науково-методичної роботи; завищені вимоги до організації НМР у ЗЗСО; науково-методична робота відволікає від суто викладацької і виховної роботи.

Для виявлення рівня сформованості показників методичної майстерності було використано опитувальник, який включав три питання-твердження (табл. 2.11). Вчителям (всього 226 чол.) необхідно було вибрати із трьох запропонованих альтернативних тверджень одне, яке найбільш повно відображає їх власну позицію стосовно нього; здійснити самооцінку і віднести себе до однієї із рівневих груп. За цією ж методикою їх оцінювали експерти.

Таблиця 2.11

Стан сформованості методичної майстерності вчителів

№ з/п	Показники та їх рівні	Кількість учителів	
		чол.	%
1.	Оновлення змісту науково-методичної роботи вважаєте:		
	- обов'язковим;	95	42,0
	- бажаним;	89	39,4
	- не обов'язковим	42	18,6
2.	Ефективність Вашої професійної діяльності від використання методик самодіагностики:		
	- залежить;	66	29,1
	- скоріше залежить, ніж не залежить;	47	20,9
	- скоріше не залежить, ніж залежить	113	50,0
3.	Уміннями розробляти авторські технології навчання і виховання володієте:		
	- досить добре	96	42,5
	- посередньо	83	36,9
	- слабо	47	20,6

Аналіз отриманих даних дозволив на основі визначення середніх значень кожного з показників встановити, що за рівнем сформованості методичної майстерності вчителі розподілились (на основі самоаналізу) наступним чином: високий рівень – 37,9%, середній – 32,4%, низький – 29,7%. Рівень методичної майстерності оцінювався експертами за п'ятибальною шкалою:

4,0 – 5,0 – високий рівень;

3,0 – 3,9 – середній рівень;

1,0 – 2,9 – низький рівень.

Слід зазначити, що порівняння самооцінок і експертних оцінок виявило суттєву розбіжність між ними. Невідповідність спостерігалась переважно в бік завищеної самооцінки досліджуваних (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз самооцінки і експертної оцінки рівнів методичної майстерності педагогів

Самооцінка						Експертна оцінка					
високий		середній		низький		високий		середній		низький	
чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
86	38,1	74	32,7	66	29,2	45	19,9	93	41,2	88	38,9

Так, якщо за самооцінкою високий рівень методичної майстерності визначили 38,1% респондентів, то за експертною оцінкою цей показник мав значення майже в два рази менше (19,9%); на 9,7% завищена самооцінка педагогів з низьким рівнем зазначеного показника.

Таким чином, узагальнюючий аналіз оцінювання стану організації науково-методичної роботи в ЗОШ у ході констатувального етапу експерименту дозволив визначити його як такий, що не відповідає сучасним вимогам.

Нами був проведений формувальний етап експеримент, спрямований на підвищення ефективності управління науково-методичною роботою в школі шляхом створення відповідних організаційно-педагогічних умов (визначені в п. 2.1). Управління системою науково-методичної роботи здійснювалося на основі розробленої нами організаційної моделі оперативного управління названою системою (п. 2.2., 2.3.).

На даному етапі активно обговорювались особливості управління НМР на різних рівнях: безпосередньо в школах (методичні ради, постійно діючі семінари з проблем організації НМР та ін.); на обласних науково-методичних конференціях і семінарах.

Названі заходи відбувалися за сприяння керівників ЗЗСО та їх підрозділів, методистів шкіл. Нам упроваджено розроблену організаційну модель оперативного управління НМР в школах, що були визначені базою дослідження.

На стадії формувального етапу експерименту повторно було вивчено стан науково-методичної роботи у ЗЗСО.

Порівняння результатів анкетування під час констатувального і формувального етапів експерименту (табл. 2.13) засвідчило, що загальний стан науково-методичної роботи в школах значно покращився.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз стану науково-методичної роботи

Номер питання	Відповіді											
	Констатувальний експеримент						Формувальний експеримент					
	так		ні		не знаю		так		ні		не знаю	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	87	38,5	95	42,0	44	19,5	223	98,7	3	1,3	-	-
2	54	23,9	83	36,7	89	39,4	176	77,9	38	16,8	12	5,3
3	79	35,0	104	46,0	43	19,0	204	90,3	17	7,5	5	2,2
4	178	78,8	45	19,9	3	1,3	142	62,8	83	36,7	1	0,5
5	201	88,9	25	11,1	-	-	214	94,7	12	5,3	-	-
6	83	36,7	91	40,3	52	23,0	156	69,0	70	31,0	-	-
7	85	37,6	121	53,5	20	8,9	205	90,7	18	8,0	3	1,3
8	145	64,1	23	10,2	58	25,7	109	48,2	82	36,3	35	15,5
9	99	43,8	89	39,4	38	16,8	183	81,0	32	14,2	11	4,8
10	86	38,0	112	49,6	27	12,4	65	29,0	147	65,0	14	6,0

Так, на 60% респондентів більше визнало, що в школах має здійснюватись науково-методична робота (а не методична – як раніше). Позитивно, що на даному етапі системний характер організації науково-методичної роботи вже змогли відмітити на 53,9% більше вчителів, а сформованість організаційної структури – більше на 55,2%. Разом з тим, значна кількість педагогів (62,8%) все ж вважали, що управління системою НМР потребує подальшого вдосконалення. Це говорить про значно більшу їх обізнаність у наукових основах управління системою науково-методичної роботи у ЗЗСО.

У результаті маємо, що педагоги визначилися у змісті НМР, її формах; активніше включились в її здійснення; стали більш реально оцінювати стан її виконання. Так, респондентів, які занадто високо оцінили свій рівень методичної компетентності на констатувальному етапі дослідження, під час формувального експерименту стало на 16,2% менше; на 10,0% зменшилась кількість вчителів, які не вміли визначити цей показник.

Важливим для нас було збільшення на 37,4% кількості вчителів, які вважали, що НМР сприяє підвищенню рівня їх професійної кваліфікації. За результатами дослідження зменшилась кількість (на 9,5%) педагогів, які не зацікавлені у підвищенні рівня активності у науково-методичній роботі.

Важливою складовою формувального експерименту стало запровадження кваліметричної моделі оцінки результативності науково-методичної роботи педагогічних працівників освітнього закладу (методику представлено у п. 2.2).

На етапі формувального етапу експерименту здійснено діагностику стану організації НМР вчителів відповідно до встановлених нами критеріїв (управлінська компетентність організаторів науково-методичної, потреба у постійному методичному вдосконаленні, методична майстерність) і показників до них у тій же послідовності, що й у констатувальному етапі експерименту, за допомогою експертних комісій (керівників, методистів, провідних фахівців і педагогів). Базовими школами для проведення діагностики було обрано ЗЗОШ №4, 68 (загальна кількість вчителів – 95 чол.).

Дані групувались за факторами (Φ), що визначають рівень результативності НМР педагогів: $\Phi > 0,75$ – високий рівень; $0,5 < \Phi < 0,75$ – середній; $\Phi < 0,5$ – низький.

Результати дослідження довели, що використання критеріїв оцінки результативності НМР в школі дає змогу більш обґрунтовано провести експериментальну апробацію (на етапі формувального етапу експерименту) розробленої організаційної моделі оперативного управління НМР.

**Порівняльний аналіз оцінки результативності функціонування системи
науково-методичної роботи в закладах загальної середньої освіти**

Критерії	Констатувальний етап експерименту						Формувальний етап експерименту					
	Рівні						Рівні					
	високий		середній		низький		високий		середній		низький	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Управлінська компетентність організаторів НМР	4	20,0	9	45,0	7	35,0	10	50,0	10	50,0	-	-
Потреба у постійному методичному вдосконаленні	21	22,1	28	29,5	46	48,4	54	56,9	31	32,6	10	10,5
Методична майстерність	19	20,0	39	41,1	37	38,9	36	37,9	43	45,3	16	16,8

Проведене дослідження результативності функціонування системи НМР за визначеними критеріями засвідчило наступне: збільшилась кількість педагогічних працівників шкіл (організаторів НМР) з високим та середнім рівнем управлінської компетентності (відповідно на 30% і 5%) і виключився показник низького рівня; зростання потреби педагогів у постійному методичному вдосконаленні: за високим рівнем – на 34,8% і середнім рівнем – на 3,1%, показник низького рівня зменшився на 37,9%; підвищення високого та середнього рівнів методичної майстерності педагогів (відповідно на 17,9% і 4,2%), показник низького рівня зменшився на 22,1%.

Виходячи з того, що основною метою науково-методичної роботи є підвищення професійної кваліфікації педагогічних працівників в умовах школи, важливим було виявлення впливу стану організації науково-методичної роботи на сформованість професійних знань і умінь педагогів. Це позначилось на змінах їх кваліфікаційної категорії: за наслідками атестації кількість вчителів з вищою і першою категорією, тобто з високим рівнем майстерності, збільшилась – разом на 24,1%.

На основі порівняння отриманих результатів констатувального і формувального етапів експерименту ми впевнились у доцільності використання розробленої організаційної моделі оперативного управління НМР у ЗЗСО. Активними засобами управління системою науково-методичної роботи в досліджуваних освітніх закладах були: проведення роботи постійно діючого семінару з проблем її організації; створення і використання методичних рекомендацій з питань управління системою науково-методичної роботи.

У ході експериментального дослідження встановлено, що подолання труднощів особистісного і професійного розвитку педагогів реалізується через оновлення їх управлінських знань і умінь. Відмічено також: цілеспрямовану мотивацію педагогів до здійснення НМР; збільшення кількості педагогів з прагненням до постійної самоосвіти, до пошуку наукових ідей і введення інновацій. На основі порівняння отриманих результатів (констатувального і формувального етапів педагогічного експерименту) ми впевнились у доцільності запровадження розробленої організаційної моделі оперативного управління НМР. Дістали підтвердження положення:

- управління системою науково-методичної роботи на основі створення відповідних організаційно-педагогічних умов, використання ефективних методик діагностики НМР забезпечує її перехід у якісно новий стан, на більш високий рівень;
- система НМР спрямована на підвищення професійної кваліфікації та вдосконалення педагогічної майстерності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Таким чином, результати проведеної експериментальної роботи доводять правильність висунутих нами завдань дослідження.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасних наукових досліджень і вивчення стану науково-методичної роботи дозволили теоретично осмислити зміни, що відбуваються у її змісті та формах. Функціонування системи науково-методичної роботи повинно спиратись на всебічне діагностування та оцінювання її стану, визначення потреб учителів щодо розвитку й вдосконалення їх особистісних, професійних та ділових якостей. Особливості розвитку вітчизняної освіти, зростання ролі особистості, процеси демократизації та інтелектуалізації педагогічної праці, розвиток сучасних педагогічних технологій потребують створення системи роботи, яка б сприяла підвищенню професійної компетенції педагогічних працівників через систему науково-методичної роботи, ефективне функціонування якої – основа для досягнення значного освітнього рівня підростаючого покоління. Зазначена проблема залишається однією з найактуальніших у педагогіці. Здійснене нами дослідження дозволило узагальнити перспективи розвитку системи науково-методичної роботи у ЗЗСО з позицій управлінської діяльності та зробити наступні **висновки**:

1. Теоретичний аналіз наукової літератури засвідчив, що науково-методична робота у ЗЗСО – це відкрита, цілісна, динамічна соціально-педагогічна система, мета функціонування якої полягає в: сприянні безперервному розвитку творчої особистості педагога, підвищенні творчого потенціалу всього педагогічного колективу; оволодінні вчителями сучасними технологіями навчання і виховання; свідомій участі вчителів в інтенсивній інноваційній діяльності.

Визначено, що зміст науково-методичної роботи в сучасних закладах освіти пов'язується з реалізацією державних стандартів освіти, принципів ступеневої безперервної освіти і включає такі напрями: нормативний, психолого-педагогічний, інформаційний, інноваційний, технологічний, дослідницький, управлінський. Функціонування системи науково-методичної

роботи має спиратися на врахування потреб педагогів щодо розвитку і вдосконалення їх особистісних якостей та професійних умінь.

2. Встановлено, що у загальноосвітніх закладах освіти, поряд із використанням традиційних форм організації науково-методичної роботи (науково-методичні конференції, семінари, педагогічні читання; школи педагогічної майстерності та ін.), набувають актуальності інноваційні форми НМР (педагогічні сесії, консилиуми, педагогічний експеримент, науково-дослідна робота, робота проблемних творчих груп, відеотренінги, творчі звіти педагогів і предметних комісій тощо).

Доведено важливість проблеми вдосконалення професійного рівня й компетентності педагогічних кадрів, розвиток та оновлення організаційних форм науково-методичної роботи з педагогами, підвищення методичної культури працівників методичних служб, запровадження новітніх технологій у систему вивчення й поширення передового педагогічного досвіду. Визначено, що сучасній школі потрібен учитель, який постійно, послідовно й безперервно вдосконалює зміст і засоби своєї професійної діяльності, є взірцем високої духовної та педагогічної культури.

3. Виявлено й обґрунтовано організаційно-педагогічні умови, що сприяють успішному управлінню системою науково-методичної роботи у ЗОШ. До *організаційних* умов віднесено наявність: розробленої та обґрунтованої концепції управління системою науково-методичної роботи; педагогічних кадрів, підготовлених до управління системою науково-методичної роботи (зокрема, йдеться про вміння визначати мету, відповідно до якої застосовувати технологічні функції управління: планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, облік, аналіз); матеріально-технічної бази, необхідної для управління системою науково-методичної роботи; розроблених структурно-функціональної моделі системи науково-методичної роботи та моделі управління нею; використання оновлених форм організації науково-методичної роботи. До *організаційно-педагогічних* умов управління системою науково-методичної роботи у школі віднесено: наявність сучасного науково-

методичного забезпечення освітнього процесу; необхідність оновлення змісту науково-методичної роботи; використання педагогами інноваційних педагогічних технологій; вміння вчителів здійснювати рефлексію власного досвіду роботи; уміння використовувати ефективні методики діагностування результатів науково-методичної роботи педагогічних працівників.

4. Науково-методична робота має вдосконалюватися через упровадження моделей системи науково-методичної роботи, що розкривають її особливості (відповідність основним положенням, зазначеним у концепції розвитку науково-методичної роботи у ЗЗСО; наявність мети її здійснення; відображення змісту та форм організації науково-методичної роботи, взаємозв'язків між всіма її підсистемами). Доведено доцільність використання розробленої організаційної моделі оперативного управління науково-методичної роботи як необхідної організаційної умови оптимізації управління системою науково-методичної роботи у освітньому закладі, для чого використано критерії оцінки результативності функціонування даної системи («управлінська компетентність організаторів науково-методичної роботи», «потреба у постійному методичному вдосконаленні», «методична майстерність»).

Дослідження показало, що упровадження наукових засад управління системою науково-методичної роботи сприяє підвищенню професійної кваліфікації педагогічних працівників. Водночас, доведена необхідність подальшого удосконалення організаційно-педагогічних умов управління системою науково-методичної роботи в школах.

Разом з тим, дане дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблеми, а виводить на нові завдання, які вимагають свого розв'язання. Серед них: формування управлінської культури керівників шкіл; психолого-педагогічні аспекти управління системою науково-методичної роботи; дослідження рейтингової оцінки досягнень педагогічних працівників; вдосконалення процесу атестації вчителів тощо. Перспективним напрямом подальшого вдосконалення системи науково-методичної роботи є розширення науково-дослідної роботи вчителів і учнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азбука управлінської діяльності : інформаційно-методичний посібн. / автори-укладачі: Б. С. Набока, Є. І. Біденко. Кіровоград : Світ, 1998. Вип. 4. 102 с.
2. Алфімов В. М. Педагогічні основи організації освітнього процесу в ліцеї : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1997. 51 с.
3. Бабанский Ю. К. Избранные педагогические труды. Москва : Педагогика, 1989. 560 с.
4. Барбіна Є. С. Теоретико-методологічні аспекти формування педагогічної майстерності. *Педагогічні науки* : зб. наук. праць. Херсон : ХДПУ, 2002. Вип. 32, Ч. I. С. 10–13.
5. Блинов В. М. Эффективность обучения : метод. анализ определения этой категории в дидактике. Москва : Педагогика, 1976. 192 с.
6. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. Москва : Наука, 1973. 268 с.
7. Бондар В. Дидактичне забезпечення управління процесом навчання. *Освіта і управління*. 1997. Т. 1. № 2. С. 85–101.
8. Вербицкий А. А. Новая образовательная парадигма и контекстное обучение : монография. Москва , 1999. 346 с.
9. Волкова Н. П. Педагогіка : посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Академія, 2007. 576 с.
10. Гаврилюк О. О. Організаційно-педагогічні умови підготовки молодших спеціалістів у вищому професійному училищі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2001. 276 с.
11. Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2001. 20 с.

12. Гуревич Р. С. Теоретичні та методичні основи організації навчання у професійно-технічних закладах : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 1998. 415 с.
13. Дещинський Ю. Л. Методичні основи підготовки молодших спеціалістів зв'язку з технічного обслуговування комп'ютерної техніки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 1998. 179 с.
14. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
15. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1999. 19 с.
16. Державна національна програма «Освіта: Україна ХХІ століття». Київ : Райдуга, 1994. 61 с.
17. Дудніченко Н. В. Розвиток творчого стилю діяльності педагога засобами методичної роботи школи : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Криворізький держ. педагогічний ун-т. Кривий Ріг, 2003. 20 с.
18. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). Харків : «Основа», 2004. 128 с.
19. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. Київ : Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
20. Єрмола А. М. Система науково-методичної роботи інформаційно-методичних центрів з учителями загальноосвітніх навчально-виховних закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Харків, 1998. 255 с.
21. Жерносек І. П. Удосконалення науково-методичної роботи в сучасних загальноосвітніх школах, ліцеях і гімназіях : монографія. Київ, 2001. 204 с.
22. Зайцева І. В. Мотивація учіння студентів / за ред. П. Г. Лузана. Ірпінь : Редакційно-вид. відділ АДПС України, 2000. 191 с.
23. Закон України «Про освіту». *Педагогічна газета України «Освіта»*. 1991. 25 червня.

24. Зубко А. М. Організаційно-педагогічні умови удосконалення навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2002. 22 с.
25. Ільків О. С. Формування інформаційної культури студентів аграрних закладів освіти I-II рівнів акредитації : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2003. 20 с.
26. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Київ : Айланд, 2005. 275 с.
27. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
28. Каташов А. І. Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Луганськ, 2001. 20 с.
29. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект) : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2001. 22 с.
30. Кіяшко О. О. Інноваційні педагогічні технології підготовки молодших спеціалістів у вищих закладах освіти I-II рівнів акредитації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2001. 262 с.
31. Коваль В. В. Соціально-педагогічні проблеми управління школою – гімназією : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1997. 16 с.
32. Козачок Л. Г. Наукове обґрунтування змісту і методів викладання курсу «Соціально-психологічні аспекти підприємницької діяльності» : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02. Київ, 2002. 23 с.
33. Комаренко Н. Г. Форми організації методичної роботи в гімназії : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Одеса, 1997. 24 с.
34. Конаржевский Ю. А. Анализ итогов учебно-воспитательной работы школы развивающего обучения за учебный год. Псков : Издательство Псковского областного института усовершенствования учителей, 1996. 49 с.

35. Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директорам школ о системах и системном подходе : учеб. пособие. Челябинск : Челяб. гос. пед. ин-т, 1986. 135 с.
36. Кравченко Г. Ю. Освоєння вчителями початкової школи педагогічних інновацій в умовах внутрішньшкільної науково-методичної роботи : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Кривий ріг, 2003. 22 с.
37. Красикова Т. І. Організація навчального процесу у коледжі економічного профілю : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2002. 230 с.
38. Красовицкий М. Ю., Беседа Т. И., Сердюк А. В. От педагогической науки к практике. Киев : Рад. шк., 1991. 191 с.
39. Концепція Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 26.06.22).
40. Кушнір В. А. Теоретико-методологічні основи системного аналізу педагогічного процесу вищої школи : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2003. 39 с.
41. Литвин А. В. Наступність у професійній підготовці фахівців машинобудівного профілю в системі «ВПУ – вищі заклади освіти» : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2002. 20 с.
42. Лозовая В. И. Активность личности в обучении и пути ее формирования. *Джерело педагогічної майстерності* : методичний бюлетень / під ред. Г. В. Єльнікової. Харків, 1995. С. 5–8.
43. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посібник. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.
44. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. Москва : Рефл-бук, 1999. 425 с.
45. Мельничук С. Г. Педагогіка. (Теорія виховання) : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНМСУ. Київ : Слово, 2012. 288 с.
46. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

47. Михайловська Н. В. Науково-методичне забезпечення діяльності професійно-технічних закладів освіти України (1921-1929 рр.): дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 1997. 293 с.
48. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
49. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Вид. група «Основа», 2004. С. 79–136.
50. Національна доктрина розвитку освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 12.06.22).
51. Неперервна професійна освіта : проблеми, пошуки, перспективи : монографія / за ред. І. А. Зязюна. Київ : Віпол, 2000. 636 с.
52. Нечипорук М. В. Система підтримки прийняття управлінських рішень в адміністративно-господарчій діяльності вузу : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06. Херсон, 2001. 18 с.
53. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехносвіти : монографія. Київ : Міленіум, 2003. 594 с.
54. Онипченко О. І. Навчально-виховна та методична діяльність педагогічних рад освітніх закладів України у другій половині ХІХ століття : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Харків, 2003. 21 с.
55. Орлов А. А. Современный учитель : социальный престиж и профессиональный статус. *Педагогика*. 1999. № 7. С. 60–68.
56. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. С. 46–51.
57. Остапчук О. Є. Організація науково-методичної роботи в ліцеї : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 250 с.
58. Островерхова Н. М. Парадигми управління авторськими закладами освіти. Київ : Глобус, 1998. 274 с.

59. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Організація методичної роботи. Харків : Вид. група «Основа», 2005. 80 с.
60. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навчальний посібник / за ред. Л. І. Даниленко. Київ : Міленіум, 2004. 272 с.
61. Пикельная В. С. Теоретические основы управления : школоведческий аспект. Москва : Высшая школа, 1990. 175 с.
62. Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01. Кривой Рог, 1993. 374 с.
63. Пикельная В. С. Организация методической работы заместителя директора по учебно-производственной работе в среднем профтехучилище : методические рекомендации / Всесоюзный научно-методический центр профессионально-технического обучения молодежи. Москва : Высшая школа, 1979. 29 с.
64. Пикельна В. С., Удод О. А. Управління школою. Дніпропетровськ : Науково-методич. об'єднання педагогічних інновацій «Альфа», 1998. 283 с.
65. Пилиповский В. Я. Требования к личности учителя в условиях высокотехнологического общества. *Педагогика*. 1997. № 5. С. 97–103.
66. Подсолонко О. А. Менеджмент : теорія та практика. Київ : ЦУЛ, 2003. 370 с.
67. Поташник М. М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт : пособие для учителя. Київ : Рад. шк., 1988. 187 с.
68. Примірне положення про методичний кабінет : затв. наказом М-ва освіти і науки України від 16.04.2018. № 372. URL: <https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/60597/> (дата звернення: 02.06.2022).
69. Протасова Н. Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку. Київ, 1998. 176 с.
70. Пуцов В. І. Системний підхід до організації науково-методичної роботи. *Післядипломна освіта*. 2002. № 2. С. 13–15.

71. Рекомендації щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти / Лист Міністерства освіти і науки України №1/9-318 від 03.07.2002 р. *Освіта України*. 2002. 9 липня.
72. Робота з педагогічними кадрами. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 208 с.
73. Романовський О. Г. Теоретичні і методичні основи підготовки інженера у вищому навчальному закладі : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2001. 40 с.
74. Рычихина Э. Н., Николаева Г. В. Совершенствование системы управления методической работой. *Инновации в образовании*. 2004. № 1. С. 91–99.
75. Сидоренко О. Л. Організація науково-методичної роботи з учителями загальноосвітніх шкіл : навч. посіб. Харків : ХДПУ ім. Г.С. Сковороди. Майдан, 1997. 136 с.
76. Сидоренко О. Л. Педагогічні умови ефективності науково-методичної роботи з учителями загальноосвітніх навчально-виховних закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Харків, 1996. 189 с.
77. Скідін О. Л., Кузьменко В. І. Особистісний фактор у соціології організацій і управління. *Грані*. 2003. № 1(27) січень-лютий. С. 81–91.
78. Сластенин В. А., Чижаква Г. И. Введение в педагогическую аксиологию : учеб. пособие. Москва : Академия, 2003. 192 с.
79. Словник іншомовних слів / укладачі: Л. О. Пустовіт, О. І. Скопненко, Г. М. Сюта, Т. В. Цимбалюк. Київ : Видавництво «Довіра», УНВЦ «Рідна мова», 2000. 1017 с.
80. Степашко В. О. Організаційно-педагогічні умови формування викладацького персоналу у вищих закладах освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Івано-Франківськ, 2004. 18 с.

81. Сушенцева Л. Л. Управління системою методичної роботи в сучасному професійно-технічному училищі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Кривий Ріг, 1999. 211 с.
82. Таланова Л. Г. Підготовка майбутніх учителів до методичної діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Одеса, 1997. 24 с.
83. Теоретично-методичні засади вдосконалення підготовки кадрів у вищих закладах освіти I – II рівнів акредитації. Збірник наукових праць першої міжнародної науково-практичної конференції 1–2 червня 2000 р. / за ред. С. Б. Белікова. Запоріжжя : ЗДТУ, 2000. 184 с.
84. Технологія експертизи управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти : науково-методичний посібник / А. М. Єрмола, Л. Г. Москалець ; під загал. ред. А. М. Єрмоли. Харків : Пошук, 2000. 260 с.
85. Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. 2. Ключ до професійного успіху / В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. Харків : Веста: Видавництво «Ранок», 2004. С. 57–70.
86. Управління якістю підготовки фахівців : збірник доповідей / за ред. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2003. 243 с.
87. Хриков Є. М. Теорія та методика внутрішкільного управління в сучасних умовах : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1997. 48 с.
88. Хуторской А. В. Современная дидактика : учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 544 с.
89. Цехмістрова Г. С. Діагностика ефективності навчального процесу у вищих закладах освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2002. 20 с.
90. Чуйко Р. М. Організація навчально-виховної роботи в загальноосвітніх закладах нового типу на основі системного підходу (на прикладі колегіумів) : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Черкаси, 1997. 21 с.

91. Шапошнікова Н. П. Теоретичні засади дослідження проблем педагогічного менеджменту в управлінні професійно-технічним училищем до умов ринкової економіки засобами педагогічного менеджменту : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2001. 209 с.
92. Шарай Н. А. Теоретические основы управления развитием гимназического образования : практико-ориентированная монография. Москва : Социум, 2000. 438 с.
93. Шаркунова В. В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 170 с.
94. Шаронин Ю. Синергетика в управлении учреждениями образования. *Высшее образование*. 1999. № 4. С. 14–18.
95. Шило В. До питання моделювання навчальної діяльності в системі інженерної освіти. *Вища освіта України*. 2002. № 4(6). С. 76–80.
96. Шипилина Л. Менеджмент в сфере образования. *Высшее образование*. 1997. № 2. С. 19–24.
97. Шишкин И. Ф., Станякин В. М. Квалиметрия и управление качеством : учебник для вузов. Москва : Изд-во ВЗПИ, 1992.
98. Шиян О. М. Аутопедагогическая компетентность учителя. *Педагогика*. 1999. № 1. С. 63–68.
99. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : наук.-практ. посібник. Київ : МАУП, 1999. 400 с.