



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СТАНОВЛЕНИЕ ПЕДАГОГА В СИСТЕМЕ  
МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль): Управление образованием  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
78 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
« 9 » *сентября* 2023 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
*[подпись]* Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-1  
*[подпись]* Кенжетаева Айзада Асылбековна  
Научный руководитель:  
доктор филол. наук, профессор,  
Кожевников М.В.

*[подпись]*

Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ КАК ОДНО ИЗ ВАЖНЕЙШИХ НАПРАВЛЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Роль методической работы на современном этапе развития системы образования .....	9
1.2. Формы и функции методической работы .....	27
Выводы по первой главе .....	41
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Построение модели управления методической службой в образовательной организации .....	43
2.2. Методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным становлением педагогов .....	66
Выводы по второй главе .....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Процесс реформирования системы образования обусловлен социальными, политическими, экономическими и культурными изменениями. В обществе возникли новые образовательные потребности: внимание к запросам всех участников образовательного процесса, возможности образовательных организаций. В последние годы в России и Казахстане значительно возросли требования со стороны государства и общества к школе.

Одним из основных направлений реформы стало повышение качества и эффективности образовательного процесса. Инновационная экономика государства формирует новую модель образования.

Модернизация и инновационное развитие – единственный путь, который позволит стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем гражданам. Главные задачи современной школы – раскрытие способностей каждого ученика, воспитание порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном обществе.

Сегодня все сложнее разобраться школьному учителю в потоке инноваций. Профилизация и информатизация образования, ЕГЭ и дистанционные формы обучения, изменение содержания образования и новые требования к его качеству.

**Актуальность исследования** определяется тем, что в условиях модернизации образования в России и Казахстане важной задачей методической службы образовательной организации становится обеспечение реализации новых приоритетов образовательной политики, помощь педагогам в достижении высокого уровня профессиональной деятельности, научно-методическое сопровождение инновационных процессов. Особую актуальность приобретает разработка новых подходов к построению модели

методической работы в школе, направленной на повышение компетентности педагогов.

Некоторые предпосылки решения данной проблемы раскрыты в целом ряде исследований:

– повышение качества педагогической деятельности рассматривались в работах В.И. Гинецинского, Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, А.Е. Марона, Э.М. Никитина, В.А. Слостенина, А.И. Щербакова и др.;

– методическая деятельность в работах В.Г. Быковой, В.В. Дудникова, Н.Д. Иванова, В.М. Лизинского, Н.В. Немовой, А.П. Ситник, В.И. Дружинина, Л.Ф. Спирина и др.;

– организации методической работы в школе посвящены труды Р.И. Будниковой, Л.П. Быстровой, В.И. Дружинина, С.Г. Воровщикова, Л.И. Дудиной, В.И. Зверевой, Е.Н. Линчинской, И.Н. Орловой и др.

Особое внимание в последнее время уделяется основам методического сопровождения инновационной деятельности педагогов и образовательных организаций (О.М. Зайченко, Е.И. Казакова, Т.А. Каплунович, М.Н. Певзнер, Е.Е. Сергеева, А.П. Тряпицына, Р.М. Шерайзина, А.Г. Ширин).

Исследования показывают, что потребность в организации методической работы в школе сохраняется и так же актуальна, как и прежде, но ощущается необходимость пересмотра содержания и форм деятельности с учетом актуальных научных направлений. Современная методическая служба образовательной организации является качественно новым этапом развития в этой области.

Вместе с тем в условиях модернизации образования, внедрения новых образовательных технологий и принципов организации учебного процесса, реализации новых моделей и содержания образования возникли **противоречия между:**

- необходимостью модернизации системы управления методической работой в образовательной организации и отсутствием теоретических основ стратегии и тактики этой модернизации;

- повышенными требованиями к работе педагогов и неготовностью к удовлетворению данных ожиданий общества в силу недостаточности научно-методической и технологической поддержки их деятельности;

- сохранением традиционных подходов в управлении методической работой в школе и неудовлетворенностью педагогов устаревшими формами, методами, содержанием методической работы.

Анализ актуальности и противоречий позволил сформулировать проблему и **тему исследования**: «Профессиональное становление педагога в системе методической работы образовательной организации».

**Цель исследования** – разработка модели профессионального становления педагога в системе методической работы образовательной организации.

**Объект исследования** - методическая служба в образовательной организации.

**Предмет исследования** - профессиональное становление педагога в системе методической работы образовательной организации.

**Гипотеза исследования** основана на предположении о том, что процесс профессионального становления педагога будет более эффективным, если будет разработана адекватная модель управления методической службой образовательной организации.

В соответствии с поставленной целью и гипотезой были намечены **задачи исследования**:

1. Проанализировать состояние проблемы управления методической работой в образовательной организации на данном этапе развития образования с целью выработки своей исследовательской позиции и определить категориальный аппарат исследования.

2. Провести проблемный системно-диагностический анализ качества и эффективности методической работы в современной школе.

3. Разработать адекватную модель управления методической службой школы в условиях модернизации образования.

4. Выделить комплекс организационно-педагогические условий процесса профессионального становления педагога в системе методической работы.

**Теоретико-методологическая основа исследования:**

1. Основы управления педагогическими системами (В.П.Беспалько, Ю.В. Васильев, Б.И. Канаев, Ю.А. Конаржевский, В.Ю. Кричевский, Б.А. Куган, В.С. Лазарев, А.А. Орлов, М.М. Поташник, В.П. Симонов, П.И. Третьяков и др.);

2. Теоретические основы методической работы (С.Г. Ворошилов, В.И. Загвязинский, Н.Д. Иванов, В.А. Кан-Калик, Н.В. Кузьмина, В.М. Лизинский, Е.Н. Линчинская, И.В. Немова, М.М. Поташник, А.П. Ситник, Н.А. Скворцова, В.И. Дружинин и др.);

3. Методологическое обоснование сущности категории «качество образования» (В.А. Кальней, В.Н.Максимова, В.П. Панасюк, М.Н. Певзнер, В.М. Полонский, М.М. Поташник, Л.А. Серебрякова, С.Е. Шишов, и др.), теории управления качеством (В.И. Азаров, В.С. Ворошилов, А.Л. Гавриков, А.Е. Марон и др.) и квалиметрии (А.А. Макаров, В.К. Муратова, и др.);

4. Теоретические представления о мониторинге, диагностике и экспертизе качества образования (В.Н. Аверкин, С.Л. Братченко, Б.И. Канаев, В.П. Панасюк, Ю.Д. Самсонов, П.И. Третьяков, В.Н. Шаталова и др.);

5. Концепции дополнительного профессионального образования педагогов (В.Г. Воронцова, Т.А. Каплунович, А.Е. Марон, Е.А. Маркова, Э.М. Никитин, Г.А. Федотова, Н.М. Чегодаев, Р.М. Шерайзина и др.).

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Проанализировано состояние проблемы управления методической работой в образовательной организации на данном этапе развития образования с целью выработки своей исследовательской позиции и определен категориальный аппарат исследования.

2. Проведен проблемный системно-диагностический анализ качества и эффективности методической работы в современной школе.

3. Разработана адекватная модель управления методической службой школы в условиях модернизации образования.

4. Выделен комплекс организационно-педагогических условий процесса профессионального становления педагога в системе методической работы.

**Научная новизна.** Выявлен и апробирован комплекс организационно-педагогических условий процесса профессионального становления педагога в системе методической работы.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в уточнении сущности понятия «профессиональное становление педагога»; в теоретическом обосновании управленческих подходов к организации методического сопровождения педагогов в образовательной организации на современном этапе, обеспечивающей профессиональное становление педагога.

**Практическая значимость** данной работы состоит в том, что ее материалы могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов по психолого-педагогическим дисциплинам, в практической работе педагогов и руководителей образовательных организаций.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовались следующие **методы**: критический анализ философской, управленческой, психологической, исторической, педагогической литературы по проблеме исследования; контент-анализ нормативной и учебно-методической документации, наблюдение и анкетирование; изучение результатов и продуктов деятельности учителей и руководителей образовательной организации.

**Экспериментальная база** исследования. Исследование осуществлялось на базе ГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького Карабалыкского района Управления образования акимата Костанайской области.

**Этапы исследования.**

1 этап (февраль 2021 г. – апрель 2021 г.) включал анализ специальной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, разработку научного аппарата, уточнение опытно-экспериментальной базы исследования.

2 этап (май 2021 г. - июнь 2021 г.) - исследование особенностей функционирования методической службы школы (констатирующий эксперимент).

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.) – разработка содержания деятельности методической службы ГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького Карабалыкского района.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). Анализ результатов опытно-экспериментальной работы. Формулировка выводов, оформление текста диссертации.

**Апробация.** Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.



# ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ КАК ОДНО ИЗ ВАЖНЕЙШИХ НАПРАВЛЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Роль методической работы на современном этапе развития системы образования

Понятие «методическая работа», «методическая служба», «методист» появились менее ста лет назад, - в начале XX века, хотя материалы о зарождении организационных форм методической деятельности можно найти еще в XIX веке. Так, Положение о гимназиях 1828 года рекомендовало создавать педагогические советы для обсуждения вопросов содержания и методов преподавания.

Во второй половине XIX века получает распространение практика проведения съездов учителей. К ним готовились выставки педагогической литературы и дидактических материалов, сделанных учителями и учащимися. На съездах анализировались уроки, посещенные попечителем учебных заведений, зачитывались рефераты о своих успехах и недостатках. Таким образом, уже тогда определились важные составляющие методической работы: посещение и анализ уроков, самоанализ, обобщение личного опыта, обмен педагогическим опытом. Тогда же стали возникать и прообразы современных методических объединений - предметные секции при обществах взаимопомощи учителям. Знаменательным для развития методической работы событием стал I Всероссийский съезд по вопросам народного образования, который проходил 5-16 января 1914 г. Именно на нем и было впервые указано на необходимость создания службы учителей-инструкторов, теоретически и практически подготовленных и избираемых учительскими организациями. В их обязанности входили разъезды по школам с целью демонстрирования перед учителями на образцовых уроках

новейших приемов и методов постановки учебного дела, чтение докладов по этому вопросу и проверка достигнутого результата.

В 1920-е годы в связи с ликвидацией неграмотности в школы пришло много учителей-неспециалистов, и методическая работа вновь приобрела особую актуальность. Ею стали руководить «методические бюро», позднее преобразованные в педагогические или методические кабинеты, а некоторые в институты усовершенствования учителей. В 30-х годах в первых Положениях о педагогических кабинетах нашли свое отражение обязанности методистов: посещение и анализ уроков учителей, оказание им консультативной помощи, планирование и проведение заседаний методических объединений, обзор литературы, обобщение и распространение передового педагогического опыта.

К 60-м годам сложились практически все ставшие традиционными формы методической работы. Этот же период характерен и появлением первых серьезных научно-теоретических исследований, посвященных методической работе. Так, в своем диссертационном исследовании В.Т. Рогожкин определил три основные организационные формы методической работы: педагогический совет, методическое объединение, самообразование [40].

В 70-80-е годы стали появляться серьезные исследования, затрагивающие различные аспекты методической работы. При этом следует отметить, что для указанного периода было характерно ее отождествление с системой работы по обобщению и внедрению в школьную практику передового педагогического опыта и повышением квалификации педагогов. В это же время объектом детального изучения становится методическое объединение как одна из важнейших организационных форм методической работы. В последние годы интерес к методической работе в педагогике и школоведении значительно вырос. Вопросы о том, что такое методическая работа, каковы ее функции, содержание и формы деятельности, каково вообще место методиста в школе, неоднократно и достаточно широко

рассматривались как с теоретических, так и с научно-практических позиций в трудах В.И. Андреева, Ю.К. Бабанского, И.В. Жуковского, Л.П. Ильенко, В.М. Лизинского, А.М. Моисеева, Н.В. Немовой, М.М. Поташника и др. [37, 38, 39].

Традиционно методическая деятельность или методическая работа предполагает подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по всем аспектам преподаваемых предметов и по всем видам педагогической деятельности. В изданной в 1988 г. под редакцией Ю.К. Бабанского книге «Методическая работа в школе: организация и управление» собственно методическая работа определяется как «целостная, основанная на достижениях науки и передового педагогического опыта и на конкретном анализе учебно-воспитательного процесса система взаимосвязанных мер, действий и мероприятий, направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионального мастерства каждого учителя и воспитателя (включая и меры по управлению профессиональным самообразованием, самовоспитанием, самосовершенствованием педагогов), на развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива школы в целом, а в конечном счете - на совершенствование учебно-воспитательного процесса, достижение оптимального уровня образования, воспитания и развития конкретных школьников» [27].

М.М. Поташник (1993 г.) рассматривает методическую работу в качестве части системы непрерывного образования педагогических работников в целях «освоения наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания учащихся, повышения уровня общедидактической и методической подготовленности педагога к организации и ведению учебно-воспитательной работы, обмена опытом между членами педагогического коллектива, выявления и пропаганды актуального педагогического опыта» [39].

Н.В. Немова (1999 г.) определяет методическую работу как «деятельность по обучению и развитию кадров; выявлению, обобщению и

распространению наиболее ценного опыта, а также созданию собственных методических разработок для обеспечения образовательного процесса». В.П. Симонов (1999 г.) отмечает, что «методическая работа - это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки и передового педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого преподавателя. Этот комплекс ориентирован, прежде всего, на развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а в конечном счете - на повышение качества и эффективности образовательного процесса: роста уровня образованности, воспитанности и развития учащихся» [14].

По определению В.И. Андреева (2000 г.), «методическая работа в школе - это разнообразная деятельность учителей, которая направлена на изучение, овладение и распространение передового педагогического опыта, на повышение профессиональной квалификации и мастерства, на непрерывную работу по самообразованию и профессиональному саморазвитию» [6]. Как один из видов гностической деятельности педагогического коллектива школы, способствующей профессиональному росту учителей и развитию учебно-воспитательного процесса, рассматривают методическую работу Л.А. Байкова и Л.К. Гребенкина [5]. Методическая работа рассматривается и как «управление процессом профессионального и личностного развития педагогических кадров, развертывание творческого потенциала и педагогической индивидуальности каждого учителя».

Т.Н. Макарова (2002 г.) считает, что методическая работа является «основным видом образовательной деятельности, представляющим собой совокупность мероприятий, проводимых администрацией школы, учителями и воспитателями в целях овладения методами и приемами учебно-воспитательной работы, творческого применения их на уроках и во внеклассной работе, поиска новых, наиболее рациональных и эффективных

форм и методов организации, проведения и обеспечения образовательного процесса» [24]

В конце XX - начале XXI века методической работе отводится значительная роль в осмыслении инновационных идей, в сохранении и упрочении педагогических традиций, в стимулировании активного новаторского поиска и совершенствования педагогического мастерства. Процесс, связанный с педагогической деятельностью сегодня, в условиях модернизации образования, достаточно многогранен: это и эксперимент по ЕГЭ и ЕНТ, и введение профильного обучения, и эксперимент по совершенствованию структуры и содержания общего среднего образования. Одним из ключевых аспектов можно назвать и процесс психологизации профессиональной деятельности педагога, а в результате этого можно говорить о взаимодействии психологической и методической службы.

Анализ историко-педагогической литературы позволяет сделать вывод, что система методической работы имеет глубокие корни. Она всегда ставила и решала вопросы, исходя из потребностей системы образования и, прежде всего, учителей. Современная практика показывает, что вопросы, решаемые в рамках методической работы, сегодня оказываются практически теми же самыми, только чуть иначе поставленными: проблема совершенствования профессионального уровня учителя была и остается важной социально-педагогической проблемой конца XX - начала XXI века; основной задачей методической работы и прошлых лет, и сегодня остается проведение в жизнь новых программ, связанных с реформированием общего образования. На основании этого мы можем утверждать, что содержание методической работы и ее организационные формы не остаются стабильными, а постоянно видоизменяются от складывающейся ситуации в системе образования.

На сегодняшний день остается действующей структура методической работы, сложившаяся еще в 70-е годы XX века, но жизнь показывает, что необходима ее модернизация в соответствии с модернизацией системы образования в целом.

Большинство источников свидетельствуют о том, что ни одна страна мира не имеет такого мощного и системного механизма реализации образовательной политики, как методическая служба России, отмечающая в 2006 году свой 142 год существования. Хотя и не существовало в 60-е годы XIX столетия понятия «методическая служба», однако архивные документы того времени указывают на масштабную деятельность различных «государственных заведений» по оказанию помощи педагогам.

Прежде чем приступить к обзору взглядов на управление методической работой, следует определиться с понятийным аппаратом данного исследования. Выделить субъект и объект управленческой деятельности.

В настоящее время наиболее массовыми определениями, характеризующими понятие «методическая работа» стали такие как:

Методическая работа - система взаимосвязанных мер, «направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионального мастерства каждого учителя и воспитателя» (Ю.К. Бабанский) [6].

Методическая работа - специальная деятельность в рамках «педагогического производства» (Г.П. Щедровицкий) [43].

Методическая работа – «специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки и передового педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого преподавателя» (В.П. Симонов) [34].

В.И. Дружинин определяет методическую работу как «систему взаимодействующих структур, участников, условий и процессов, а также направлений, принципов, функций, форм, приемов, методов, мер и мероприятий, направленных на всестороннее повышение мастерства, компетентности и творческого потенциала педагогических и руководящих работников образовательной организации, и в конечном итоге – на повышение качества образования в конкретном учреждении» [14].

Как видим, единства в определении понятия «методическая работа» нет, но анализ данных позволяет достаточно точно выделить объект управления. Это - профессиональное мастерство педагогов. При рассмотрении субъекта методической работы выступает целый ряд действующих лиц:

- сам педагог (самообразование);
- администрация школы;
- специальные функциональные органы (методический совет, методические объединения и пр.);
- передовые педагоги;

Именно взаимодействие объекта и субъекта управления инновационно-методической работой будет фундаментом анализа литературы.

Методическая работа всегда была предметом пристального внимания исследователей из-за своего особого места в системе образования. Однако последние изменения в обществе в целом и в системе образования в частности привели к тому, что большинство исследований потеряли актуальность, поэтому в своем обзоре мы представляем литературу только за последние 10 лет.

В серии «Управление современной школой» в 2005 году вышел второй выпуск, посвященный организации и содержанию методической работы в школе. Авторы Кульневич С.В., Гончарова В.И., Лакоценина Т.П. выдвигают на первое место в методической работе личность учителя, а задачей администрации ставят помощь в самоорганизации, создание условий для комфортной методической работы. В книге представлен большой практический материал по организации работы методических объединений учителей по различным предметным областям. Дано представление о структуре планирования методической работы, собрана определенная нормативно-правовая база для обеспечения управления деятельностью методических служб. В то же время, на наш взгляд, авторы не показали

системность методической работы, необходимость взаимосвязи усилий педагога и школы в работе над общешкольной методической темой [21].

Данный источник будет полезен для практикующих менеджеров и учителям, которые уже находятся в режиме творческого поиска.

В 2002 году в издательстве «Центр Педагогический поиск» вышла книга Лизинского В.М. «О методической работе в школе». Данная работа будет интересна практикующим управленцам. Автором уделено повышенное внимание практической работе по осуществлению методической работы. Собран большой материал по содержательной стороне, педагогическому анализу затруднений учителей. Представлено большое количество анкет, опросников, программ проведения методических мероприятий. Отдельно рассмотрены формы взаимной педагогической деятельности, как наиболее активные и продуктивные в методической работе. Книга будет полезна всем руководителям, желающим внести новое в работу методической службы, уйти от привычных, стереотипных форм работы [26].

Работа Ильенко Л.П. «Новые модели методической службы в образовательных учреждениях» рассматривает структуры построения, организацию, способы взаимодействия в процессе методической работы. Книга будет интересна всем, кто ищет, что-то новое в методической работе [19].

«Управление методической работой в школе» Натальи Васильевны Немовой, является наиболее специализированным исследованием вопроса управления методической работой в школе. Первая часть работы посвящена содержанию методической работы в школе. Даны точные формулировки основополагающих понятий и терминов методической работы. Рассмотрены задачи, содержание и методы по обучению педагогических кадров в образовательной организации. Вторую часть своей работы автор посвятила процессу управления методической работой. Даны ответы на вопросы: кто обучает педагогов, как правильно спланировать процесс обучения, как



мотивировать учителей к профессиональному обучению. Представлена система контроля за обучением учителей [31].

На наш взгляд, данная работа - это наиболее структурированное исследование по вопросу управления методической работой. Книга будет интересна и полезна как начинающим, так и опытным руководителям образовательных организаций. Небольшим недостатком следует признать отсутствие в работе ссылок по нормативно-правовой базе для осуществления управления методической работой.

Современным, интересным и практически значимым нам представляется материал, изложенный в главе «Построение системы методической работы в муниципальной системе образования на диагностической основе» (В.И. Дружинин «Управление муниципальной системой образования»).

Помимо вышеперечисленных источников, необходимо упомянуть работы по педагогическому менеджменту, в которых методическая работа не выступает предметом отдельного исследования. Однако рассмотрена в качестве важной составляющей части всего процесса управления школой. Это работы Шамовой Т.Н., Поташника М.М., Симонова В.П.

В периодических изданиях наиболее широко данный вопрос освещается в профессиональных журналах «Директор школы» и «Завуч». За последние годы там неоднократно публиковались статьи по построению методической работы в образовательных учреждениях. Большинство работ базируется на непосредственном опыте работников образования.

Как любая человеческая деятельность методическая работа должна иметь свои цели и задачи. В работах разных авторов встречаются различные трактовки целей и задач методической работы.

Симонов В.П. утверждает, что главная цель методической работы - это непрерывное совершенствование квалификации преподавателя, непрерывное содействие его эрудиции и компетенции в области определенной науки (учебного предмета) и методики его проведения. Основные задачи:

- повышение профессионального и культурного уровня преподавателей;
- стимулирование его служебной и общественной активности;
- обновление и совершенствование знаний в области преподавания учебной дисциплины;
- совершенствование педагогического и методического мастерства на основе идей педагогов - новаторов и творчески работающих преподавателей;
- совершенствование методов и стиля взаимодействия с учащимися;
- совершенствование деятельности по организации и содействию творческой, активной, самостоятельной работы учащихся, как на занятиях, так и во внеучебное время;
- формирование умений и навыков анализа образовательного процесса в целом и самоанализа своей учебно-воспитательной деятельности в частности;
- приобщение преподавателей к исследовательской деятельности [38].

Н.В. Немова в своей книге выделяет следующие задачи:

- информирование кадров о новых требованиях, предъявляемых к работе и последних достижениях педагогической науки и практики;
- обучение и развитие педагогических кадров, повышение их квалификации до уровня необходимого школе;
- выявление, изучение и распространение наиболее ценного опыта педагогической, инновационной и др. деятельности членов педколлектива;
- подготовка методического обеспечения для осуществления образовательного процесса: программ, рекомендаций, памяток [31].

В работе Ручкиной А.С. выделены следующие основные задачи методической работы:

- обеспечение оперативного информирования педагогов о новом содержании образования, инновационных образовательных и воспитательных технологиях, передовом отечественном и зарубежном опыте, достижениях психолого-педагогических наук с целью внедрения в практику своей работы;

- систематическое, всестороннее изучение и анализ педагогической деятельности на основе диагностики;
- стимулирование и развитие творческого исследовательского подхода к учебно-воспитательному процессу, обеспечение постоянного роста профессионального мастерства через коллективную и индивидуальную деятельность;
- выявление, обобщение и распространение передового педагогического опыта в учебном заведении;
- организационно-методическое обеспечение аттестации педагогических кадров [41].

Ильенко Л.П. выделяет следующие основные функции и задачи методической службы:

- изучение и творческое понимание всех нормативных программно-методических документов;
- активное внедрение и использование достижений и рекомендаций психолого-педагогической науки;
- изучение и внедрение в практику достижений педагогов-новаторов; создание сплоченного коллектива единомышленников, бережно сохраняющих традиции школы;
- диагностика и прогнозирование результатов учебно-воспитательного процесса;
- стимулирование инициативы и творчества членов педагогического коллектива и активизация его деятельности в исследовательской, поисковой работе;
- выявление и предупреждение недостатков, затруднений и перегрузки в работе педагогического коллектива;
- использование в учебно-воспитательном процессе современных методик, форм, видов, средств и новых технологий;
- развитие мировоззрения, профессионально-ценностных и личностно-нравственных качеств педагогов [19].

Проанализировав все эти определения, можно сделать вывод, что основными задачами следует признать:

- информирование кадров;
- обучение;
- выявление, изучение, распространение опыта;
- методическое обеспечение;
- диагностика и прогнозирование учебно-воспитательного процесса.

Если задачи методической работы можно сформулировать достаточно точно, то с определением содержания часто возникают определенные трудности. Эти трудности определяются, в первую очередь, характеристиками объекта управления. Трудно отрицать тот факт, что учитель - стажер испытывает другие затруднения в процессе работы, чем учитель-методист. Однако, необходимость методической учебы важна для всех групп учителей. Так же отличия в содержании методической работы определяются и уровнем развития всего педагогического коллектива.

Н.В. Немова выделяет несколько содержательных моментов методической работы в зависимости от ситуации и производственных задач:

- работа с молодыми специалистами;
- деятельность по адаптации педагогических кадров в новой школе;
- работа с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность;
- организация работы с кадрами по итогам аттестации;
- обучение при введении новых технологий и инноваций;

На наш взгляд, это наиболее подходящая структура содержательной стороны методической работы. При четком определении целей, задач и содержания методической работы, не составит труда подобрать соответствующие формы, осуществления методической работы.

Согласно исследованиям, основной формой методической работы (самой массовой) педагоги считают школьные методические объединения

(кафедры) учителей (90,7%). А между тем, работа методических объединений не может (по содержанию и функциям) полностью удовлетворить потребности педагогов и требований администрации к методической работе. Будучи организационной формой, она должна определять направления и формы взаимной и индивидуальной педагогической деятельности. Все формы методических занятий делятся на две большие группы: индивидуальные и групповые (коллективные). Индивидуальная работа позволяет учителю самостоятельно и объективно определить свои слабые стороны, спланировать работу по личному графику, оперативно отслеживать и корректировать процесс обучения. Групповые формы, не являясь такими мобильными, охватывают гораздо больший объем знаний, знакомят с передовым опытом в концентрированном виде, способствуют объединению педагогов в коллектив, нахождению оптимальных решений педагогических проблем.

К индивидуальным формам относятся:

- самообразование;
- изучение документов и материалов, представляющих профессиональный интерес;
- рефлексия и анализ собственной деятельности;
- накопление и обработка материала по сопутствующим педагогике дисциплинам (наукам): психологии, валеологии, методике преподавания;
- создание собственной папки достижений (портфолио);
- создание методической копилки;
- разработка собственных средств наглядности;
- работа над собственной методической темой, имеющей интерес для педагога;
- разработка собственных диагностических материалов, ведение мониторинга по определенной проблеме;
- подготовка выступления на педсовете по проблеме;

- посещение уроков и внеклассных мероприятий у коллег;
- персональные консультации;
- собеседование у администрации;
- индивидуальная работа с наставником (наставничество);
- стажировка;
- разработка авторского курса или учебного пособия;
- выполнение индивидуальных заданий под контролем и при поддержке руководителя методического объединения.

Формы коллективной методической работы:

- работа над единой методической темой;
- педагогическая мастерская;
- теоретические семинары (доклады, сообщения)
- диспуты, дискуссии;
- методические недели;
- конкурсы педагогического мастерства;
- творческие отчеты;
- деловые игры, ролевые игры;
- обсуждение передового педагогического опыта
- тематический педсовет;
- педагогические чтения;
- выставки передового педагогического опыта;
- обсуждение авторских программ;

Подбор форм, соответствующих поставленным задачам, - вот одна из целей управления методической работой. Однако для своевременной и точной реализации всех выбранных форм необходимо правильно определить структуру инновационно-методической работы в школе.

Структура методической работы определяет систему взаимодействия, подчиненности, контроля субъектов деятельности, служит для упорядочения процессов, их целенаправленности при решении поставленных задач. При выборе той или иной системы всегда следует учитывать и цели, и задачи,

стоящие перед образовательной организацией. В работе Ильенко Л.П. приведены пять моделей методической службы. Рассмотрим некоторые из них с точки зрения положительных и отрицательных моментов. Не определяя как проблему, но, констатируя факт, что во многих учреждениях образования управление строится по линейно-функциональному принципу. В названных моделях преобладают вертикальные связи и отношения субординации/подчинения, а функциональные обязанности и права членов коллектива стабильны в течение года, изначально имеют некоторые положительные тенденции, выражающиеся в стабильности получаемых результатов, четком контроле и планировании текущей деятельности. (См. схема 1)

Такая структура из-за малой гибкости может хорошо работать только в режиме функционирования при относительно стабильной ситуации. Исследователи такой структуры Т.Бернс и Г.Сталкер выделяют следующие характеристики:

- в ней существует глубокое деление управленческой деятельности по функциям и должностям;
- она предусматривает строгое следование иерархической субординации в отношениях начальник и подчиненный;
- более важное значение придается полномочиям и должности, чем квалификации и опыту;
- каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед школой в целом.

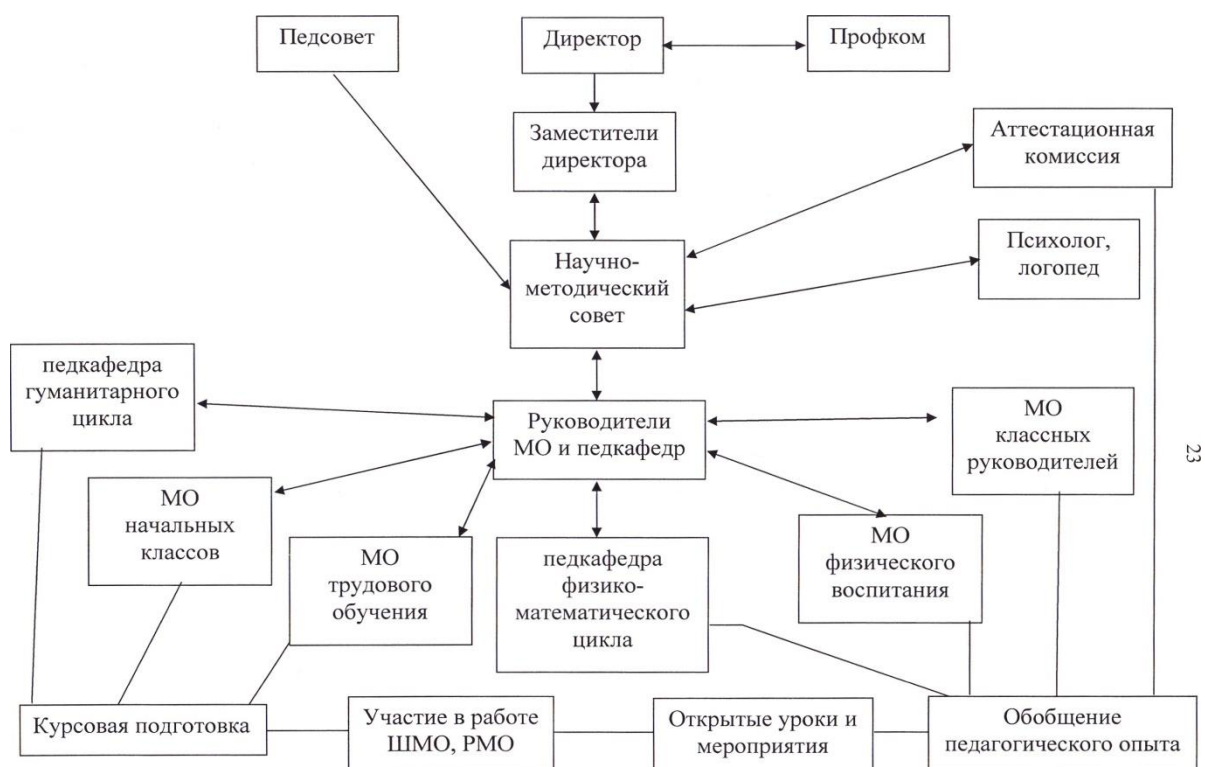


Схема 1. Структура методической службы в ОО

Современные условия жизни диктуют демократическую систему управления любым общественным процессом. А по данной схеме мы видим, что многое находится в руках администрации, которая и определяет направленность работы подчиненных. Исследования показали, что большинство директоров (70% опрошенных) считают необходимым условием для успешной организации повышения квалификации педагогических кадров в своем учреждении - налаживание процессов демократизации управления. Именно увеличение роли демократизации управления заложено в матричную систему управления. Существующий в школе методический совет курирует и координирует деятельность всех общественно-педагогических и инновационно-исследовательских формирований. Его цель заключается в решении общешкольных задач, направленных на повышение методического уровня педагогов (См. схема 2)



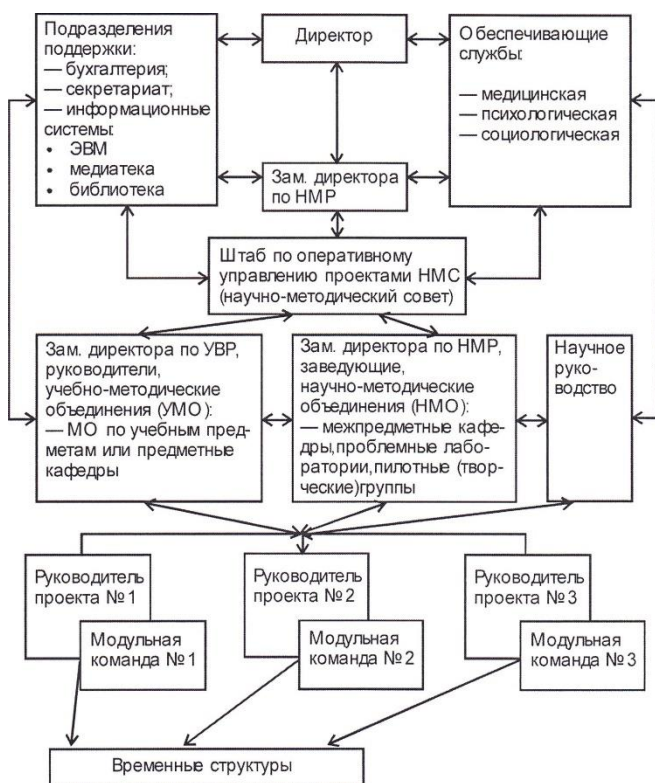


Схема 2. Матричные структуры управления методической службой школы

Создание инновационно-методического совета (ИМС), который будет являться государственно-общественным, коллегиальным, координационно-консультативным органом управления методической работой и инновационной деятельностью в образовательной организации, является, на наш взгляд, самым практичным и действенным способом управления методической работой. Деятельность инновационно-методического совета должна основываться на законодательных, нормативно-правовых, инструктивно-методических и локальных актах и документах федерального, регионального, муниципального и учрежденческого уровней.

Положение об ИМС, внесение в него изменений и дополнений рассматривается и принимается на заседании педагогического совета образовательной организации и вводится в действие приказом руководителя образовательной организации. В состав ИМС включаются: председатель

совета (заместитель руководителя), ответственный секретарь совета, руководители постоянных и временных методических и инновационных структур, опытные и авторитетные педагоги, представитель муниципальной методической службы (по согласованию).

Функции инновационно-методического совета:

- руководство организационно-методической деятельностью в ОО;
- управление методической работой в образовательной организации;
- управление инновационной и научной деятельностью в ОО;
- руководство деятельностью методических и инновационных структурных подразделений, созданных в ОО, а также их взаимодействие между собой;
- руководство взаимодействием ОО с внешними методическими, научными и инновационными структурами;
- содействие решению проблем финансово-экономического и материально-технического обеспечения инновационно-методической деятельности в образовательной организации.

Принципы деятельности инновационно-методического совета ОО:

- научный подход;
- коллегиальность;
- открытость и гласность;
- плановость;
- конкретность принимаемых решений;
- актуальность обсуждаемых на заседаниях ИМС проблем;
- перспективная нацеленность, прогностичность;
- поощрение инициативы;
- принцип точности, конкретности и ритмичности;
- принцип доминанты (главного звена)

Методическая работа в учреждении образования осуществляется через построение методической службы образовательной организации (МСОО), которая включает в себя ряд структур, участников, условий и процессов.

(см. Приложение 1)

Как видим, вариантов построения структуры методической службы можно создать достаточно много. Учебное заведение, исходя из своих интересов, может варьировать звеньями любой модели и создавать на их основе свою структуру. Главным принципом выбора следует сделать то, насколько выбранная система будет способствовать решению стоящих перед образовательной организацией задач.

Однако при выборе любой структуры методической службы она не принесет желаемых результатов, если не соблюдать основных принципов и функций управления.

## 1.2. Формы и функции методической работы

Методическая работа, как любая деятельность, не может протекать спонтанно и бессистемно. В основе любой деятельности лежит управление этим процессом. Что же такое «управление образовательной организацией»?

Обратимся к понятию «управление образовательной организацией», данному В.И. Дружининым. Управление образовательной организацией - это «целенаправленный процесс взаимодействия совокупного субъекта управления и объекта управления для перевода объекта в новое качественное состояние, творчески используя социальные законы в конкретных условиях» [13].

Весь процесс управления любой организацией носит циклический замкнутый характер. Управленческий цикл состоит из трех основных этапов:

- предварительного управления;
- оперативного управления;
- заключительного управления;

Результатом данной цикличности является то, что управленческая деятельность разделяется на ряд взаимосвязанных, но обособленных видов деятельности - функции управления. Приведем несколько определений данного понятия.

Функция управления (от лат.- совершение, исполнение) - это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и (или) организованности управляемых объектов.

Функция управления - это определенный вид однородной, регулярно повторяющейся управленческой деятельности, требующей специализации труда в субъекте управления и применения специальных методов и приемов ее осуществления.

В современном образовательном менеджменте выделяют восемь функций:

- анализ;
- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- контроль;
- координация;
- регулирование;
- стимулирование.

Все эти функции управления полностью должны присутствовать в управлении методической работой образовательной организации. А правильно их реализовать, подобрать соответствующие средства и методы - это задача квалифицированного менеджера.

Прогнозирование - это сложный процесс, от правильной реализации которого будет зависеть весь дальнейший путь процесса. Б.С. Гершунский дает следующее определение педагогического прогнозирования - это

«специально организованное комплексное научное исследование, направленное на получение опережающей информации о перспективах развития педагогических объектов с целью оптимизации содержания, методов, средств и организационных форм воспитательно-образовательной деятельности на разных ступенях образования».

В данном определении четко сформулированы основные задачи прогнозирования:

- формирование и структуризация целей и задач;
- определение возможных траекторий развития;
- выявление динамики развития школы;
- примерный подбор методов и средств по решению конкретных задач.

Для проведения корректного процесса прогнозирования необходимо владеть набором специальных научных методов:

- моделирование;
- экстраполяция;
- метод экспертных оценок;
- опрос субъектов деятельности;
- социометрия;
- причинно-следственный метод;
- метод мозгового штурма;
- генетический метод;
- метод исторических аналогий. В чем сущность данных методик.

Моделирование - это процесс имитации будущих процессов в абстрактной форме. Позволяет просмотреть возможные результаты и последствия деятельности.

Экстраполяция - распространение изученных ретроспективных тенденций, наблюдений, выборочных данных на перспективу.

Метод экспертных оценок - основан на достижении согласия в группе экспертов по поводу будущего развития какого-либо объекта или процесса.

Причинно-следственный метод - основывается на большом количестве статистических данных.

Метод мозгового штурма - процесс нахождения лучшего решения поставленной проблемы, путем выбора из максимального большого количества предложенных вариантов.

Метод исторических аналогий - основывается на нахождении в историческом прошлом объекта с похожими характеристиками и изучение процесса его развития по определенной проблематике.

Выделяют три вида прогнозов по степени упреждения:

- краткосрочное (2-4 года)
- среднесрочное (5-10 лет)
- долгосрочное (10-20 лет)

В прогнозировании методической работы наиболее распространены краткосрочное и среднесрочное планирование. Долгосрочное планирование слабо применимо из-за высокой мобильности окружающей среды, в общем, и системы образования в частности.

Если задача прогнозирования наметить перспективные цели и задачи методической работы и указать пути их достижения, то планирование ставит конкретные цели и сроки, определяет исполнителей и ответственных. Планирование призвано обеспечить структуризацию процесса работы, выстроить всю технологическую цепочку для достижения целей.

Процесс планирования должен быть строго систематизирован и включать в себя следующие этапы.

- анализ и оценка исходного состояния системы;
- определение главных задач, которые необходимо решить в планируемом периоде;
- спроектировать ожидаемые результаты. Обязательно в количественных и диагностируемых характеристиках;
- подобрать комплекс мер для достижения задач;

- установить сроки и ответственных за реализацию данных мероприятий;

- определить объем и структуру ресурсов необходимых на разных этапах реализации плана.

Результатом планирования должен быть конкретный официальный документ школы, обязательный для выполнения всеми структурами и работниками школы - план. В процессе реализации все остальные действия совершаются в соответствии с этим документом.

В ходе планирования особое внимание рекомендуется уделять целям и результатам. Как было рассмотрено выше, методическая работа это очень многосубъектная, полиструктурная деятельность. Правильно поставив цель для всех объектов методической работы, мы сумеем обосновать и необходимость мероприятий по плану. Формальный подход к формированию целей и задач, приведет к непониманию всего процесса у педагогов, а, следовательно, небрежному и халатному отношению к осуществлению плана. Результаты работы обязательно должны быть измеряемыми. Выбор и определение диагностируемых параметров - залог успешности реализации плана. Планирование в методической работе должно осуществляться не только в общих планах методической работы, но и в индивидуальном планировании самообразования.

Функции планирования и прогнозирования методической работы обязательно должны соответствовать следующим закономерностям:

- единство управления методической службой;
- сочетание централизации и децентрализации в управлении методической службой;
- соотношение управляющей и управляемой систем;
- воздействие общих функций управления на конечный результат.

Эти закономерности определяют требования во всей системе управления методической работой и находят свое отражение в ее принципах:

- принцип научности и аналитического основания. Он предполагает опору в управлении на достижения науки, прежде всего, педагогики, психологии, дидактики, менеджмента;

- принцип системности управления. Необходимо охватить управлением всю совокупность целостной системы методической деятельности в школе;

- принцип коллегиальности. Все решения принимаются коллегиальным совещательным органом;

- принцип горизонтальной координации. Предусматривает полное взаимодействие с основными, дополнительными учреждениями образования и другими заинтересованными службами;

- принцип гибкости и вариативности. Требуется периодического пересмотра организационной структуры, содержания и технологий в школьной системе методической работы в соответствии с потребностями и интересами кадров, региональной стратегией образования и т. д. Вариативность предусматривает наличие оптимального выбора и разнообразия структур, содержания, форм и технологий в совершенствовании профессиональной компетентности педагогов;

- принцип непрерывности и преемственности. Обеспечение непрерывности развития методической и общей культуры педагогических кадров, право выбора в течение всей их педагогической деятельности видов, темпов и сроков повышения квалификации.

Следующими функциями управления после создания плана является организация и контроль.

Самый замечательный план потерпит неудачу, если будет плохо организовано его выполнение. Что же мы понимаем под функцией «организация»?

Классический менеджмент дает следующее определение. Организационная функция - это совокупность действий и процедур, ведущих к упорядочению и согласованию взаимосвязей между компонентами системы. Организовать - это значит разделить на части и делегировать для



выполнения какой-либо управленческой задачи, путем распределения ответственности, полномочий, а также сформировать устойчивые организационные структуры, процедуры и связи. Организационная функция состоит из 2 фаз:

- формирование управленческой задачи, принятие решения и ее реализации, доведение до исполнителей, выбор средств и способов действий, распределение поручений, создание для исполнителей стимулов и мотиваций, делегирование исполнителям некоторых властных полномочий;
- создание необходимых условий для исполнителей, приобретение ресурсов, обеспечение финансами, предоставление рабочих мест и их оснащение.

К сожалению, эти несложные правила чаще всего соблюдаются не полностью. Руководители всех уровней склонны раздавать обязанности и ответственность, зачастую забывая о правах исполнителей, а также о своих собственных обязанностях. Принципами организационной функции является:

- безусловная ответственность руководителя за действия подчиненных;
- соразмерность ответственности и властных полномочий;
- прямая соподчиненность.

Следующей функцией управления, которая должна исполняться руководителем, является функция контроля. Контроль - это функция управления, которая служит средством обратной связи между субъектом и объектом управления и представляет собой осуществляемый субъектом комплекс мер по надзору за реализацией управленческих решений, проверки жизнедеятельности организации с целью выявить возможные отклонения и осуществить коррекцию. Целью контроля является сбор, накопление, обработка и подготовка к анализу информации о состоянии управляемого процесса или объекта, фиксация отклонений в жизнедеятельности ОО от установленных планов, стандартов и норм для принятия регулирующих мер.

Объектами внутреннего контроля в образовательной организации являются:

1. Процессы, протекающие в ОО (образовательный, управленческий, инновационный, обеспечивающий).
  2. Деятельность педагогических, руководящих и иных работников ОО.
  3. Работа структурных подразделений ОО, в том числе методических.
  4. Связи образовательной организации с внешней средой.
  5. Направления деятельности ОО – методическая работа, инновационная деятельность, воспитательная работа, учебная работа, работа с персоналом.
  6. Учебные занятия, методические мероприятия.
  7. Документальные материалы, в том числе методического характера.
- Направления внутреннего контроля, их методические цели:

Направления внутреннего контроля	Методические цели	Итоговый документ
Посещение уроков (занятий) в порядке наблюдения	Изучение качества педагогической деятельности	Бланк протокола с анализом
Проведение уроков контроля, контрольно-зачетных занятий, итоговой аттестации	Изучение учебных, внеучебных достижений обучающихся (выпускников) ОО	Бланк протокола с анализом
Посещение воспитательных мероприятий, занятий	Исследование качества воспитательной работы педагогов	Бланк протокола с анализом
Посещение методических мероприятий	Изучение качества методической работы	Бланк протокола с анализом
Посещение родительских и общественных мероприятий	Изучение взаимодействия педагогов ОО с социумом	Бланк протокола с анализом

В ходе осуществления внутреннего контроля администрация ОО должна регулярно, в плановом порядке посещать и анализировать различные методические мероприятия: заседания методических объединений, педагогические чтения, семинары, методические консультации,

информационно-методические совещания, конференции, конкурсы педагогического мастерства, творческие отчеты. Для успешного осуществления методической работы в школе контроль целесообразно осуществлять в течение всего учебного года. Он выявляет степень реализации задач, поставленных перед коллективом, помогает своевременно регулировать и корректировать уровень профессионального мастерства учителя, а также отслеживает динамику развития педагогического коллектива.

Направления контроля организации методической работы в школе:

- состояние и результативность методической работы в школе;
- эффективность и действенность управления методической работы;
- уровень профессиональной компетентности учителя; - состояние и эффективность инновационной работы;
- раскрытие творческого потенциала учителей;
- создание материальной базы учебных кабинетов.

Данные собираются и классифицируются по определенной системе, созданной руководителем методической службы. Таблицы, сетевые графики, диаграммы по контролю процесса развития педагогического коллектива представляют собой базу данных, которая поможет сделать глубокий анализ и своевременно осуществить коррекционную работу, направленную на устранение недочетов. Педагогический мониторинг может стать не только делом одной администрации. В организации сбора, хранения, обработки информации о деятельности педагогического коллектива могут участвовать руководители методических объединений и сами учителя. Поэтому можно постараться обучить каждого учителя самодиагностике успешности своей педагогической деятельности. Учитель сам должен научиться видеть наиболее уязвимые участки в своей работе, требующие пристального внимания и активных действий.

Любая школа как объект управления представляет собой очень сложный многокомпонентный комплекс. В ее состав входит множество

уровней и подуровней, индивидуальных и коллективных, постоянных и временных субъектов, связей и отношений между ними. В задачу менеджера образования входит создание оптимальной системы взаимоотношений между ними для этого и существует функция координации. Координация - это процесс согласования, приведения в соответствие всех связей организации с внешней средой.

В тесном контакте с координацией находится функция коммуникации.

Коммуникация - это обмен информацией в процессе подготовки, реализации управленческой деятельности. Одной из задач коммуникации является распределение информационных потоков по каналам для их оптимального использования. В методической работе функция коммуникации должна реализовываться в ходе обмена передовым педагогическим опытом, ознакомление с передовыми научно-педагогическими тенденциями, изучения затруднений педагогов в определенном вопросе. Эта функция целиком сосредотачивается в руках заместителя директора по методической работе. Для максимально эффективного выполнения этих функций необходимо выполнить ряд условий:

- постоянно иметь в своем распоряжении свежую информацию о состоянии субъектов (получение информации о затруднениях, полученных результатах на основе педагогической диагностики);

- создавать открытую для внешнего опыта систему работы и распределять поступающую информацию по конкретным точкам применения (точкам роста);

- не допускать дублирования процессов получения, поиска информации в целях экономии времени и средств [14].

Функция анализа - это процедура мысленного или реального расчленения процесса, объекта или явления на свойства, признаки или составные части. Методами анализа является - синтез, сравнение, обобщение, сопоставление, абстрагирование. Главной задачей анализа является

выделение первопричины появления положительных или отрицательных моментов в реализации плана методической работы. В случае успешного вычленения данных причин это позволяет в дальнейшей деятельности избежать ненужных ошибок или с успехом повторить полученный результат.

Функция регулирования вступает в действие в случае выявленных в ходе контроля отклонений, ведущих к снижению заданных темпов роста, показателей. С латинского «*regulo*» - приводить в порядок. Если эта функция не отработана, то результаты любой работы очень редко будут совпадать с поставленными целями. Методами реализации этой функции служат:

- совещания при директоре;
- оперативные совещания в организационной структуре;
- издание локальных нормативных актов;
- внесение изменений в локальные акты;
- изменение установленных сроков, режимов, нормативов работы.

«Надо ли учителям учиться, готовы ли работать над выявленными проблемами?» - большинство учителей ответит положительно. Однако это абсолютно не означает последующего за ним желания учиться, готовности постоянно повышать свою квалификацию, то есть проявлять какую-то активность в этом направлении. Именно как сделать, чтобы слова не расходились с делом - задача функций делегирования и стимулирования.

В основе реализации этих функций лежит необходимость мотивирования педагогических кадров к инновационно-методической работе. Под мотивацией мы будем понимать - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих ей определенный смысл.

Делегирование - это передача задач и властных полномочий сверху вниз лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Целями делегирования являются:

- освобождение руководителей от решения текущих вопросов и освободить время для решения стратегических задач;

- повышение дееспособности нижестоящих звеньев управления;
- активизация деятельности объектов методической работы.

Примером делегирования полномочий в методической службе может служить поручение подготовить мероприятие по определенной проблеме (выступление на педсовете, доклад, разработка предложений для коллектива и т.п.). При делегировании определенных полномочий обязательно нужна точная формулировка поручения, указание конкретных сроков исполнения. Кроме выше перечисленных целей, делегирование является и серьезным стимулом в работе. Не зря пословица говорит: «Доверие окрыляет». Но всех невозможно наделить властными полномочиями, да и наверное и нет такой необходимости, однако, любой человек при совершении любой деятельности задает себе вопрос: «зачем я это делаю?». Ответ на этот вопрос дает функция стимулирования (мотивации).

Стимулирование - процесс побуждения себя и других к деятельности. Вопросы мотивирования персонала рассматриваются во многих научных работах. Перечислим основные теории мотивации:

- иерархия потребностей А. Маслоу.
- теория потребностей МакКлелланда;
- двухфакторная теория Герцберга;
- теория ожидания Врума;
- теория справедливости;
- модель Портера-Лоулера (комплексная).

Все эти модели, на наш взгляд, имеют право на существование, так как рассматривают процесс мотивирования с разных точек зрения. Изучение данных теорий позволит менеджеру образования расширить количественный набор возможных стимулов в своей работе.

Помимо теоретических знаний обязательно знание методов правильного стимулирования. Стимулирование бывает двух видов материальное и моральное. Зачастую возможно использование морального

стимулирования с вторичным материальным фактором (присвоение категории, памятный подарок).

Стимулирование должно быть комплексным, дифференцированным, гибким, оперативным. Комплексность реализуется в сочетании материальных и моральных стимулов, преследование стимуляцией целого комплекса задач.

Дифференцированность заключается в учете особенностей конкретного работника, его опыта, роли, значимости, материального положения.

Гибкость и оперативность определяются как своевременное изменение стимулов, из-за изменившихся условий среды. Помимо методов существуют принципы стимулирования:

- доступность - условия стимулирования должны быть прозрачными и понятными для всех категорий. Стимул должен быть достигаемым;

- осязаемость стимула - результат стимуляции должен оказать осязаемое влияние на состояние учителя;

- постепенность - степень (важность) стимуляции должна быть пропорциональна затраченным усилиям для ее достижения;

- сочетание материальных и моральных стимулов;

- сочетание положительных и отрицательных стимулов (стимулы и антистимулы). В науке применение антистимулов (страх, принуждение, штрафы) не приветствуется из-за отрицательного морального воздействия. К сожалению, возможно возникновение ситуации, когда без подобного действия не обойтись. Мы постараемся рассмотреть, какие стимулы можно и нужно использовать для активизации инновационно-методической работы педагогов.

Стимулы профессионального развития учителей.

Мотивы самостоятельности, реализации себя в творческой педагогической деятельности:

- открытие собственного мастер - класса для учителей района;

- повышение самостоятельности учителя: возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать наиболее удобный график работы;

- содействие в разработке и утверждении собственной авторской программы, ее распространения в районе.

Мотивы личного развития:

- направление на стажировку, курсы;
- предоставление времени на методическую работу (работа на дому);

- творческий отпуск в каникулярное время;

- дополнительные дни к отпуску;

- оплата научно - методической литературы.

Мотивы самоутверждения, достижения социального успеха:

- направление на различные проблемные конференции, семинары для выступления и обмена опытом;

- содействие в обобщении опыта, подготовке собственных публикаций и пособий к печати;

- привлечение к руководству методическими подразделениями района;

- получение права на проведение семинаров, курсов, лекций для своих коллег.

Мотив стабильности:

- предоставление оплачиваемых часов на методическую работу

Мотивы состязательности:

- содействие в выдвижении на престижные конкурсы;

- присвоение звания победителя школьного (районного) конкурса профессионального мастерства.

Как видим, вариантов стимулирования учителей достаточно много, задача управленца - выбрать к конкретному случаю конкретный стимул.



## Выводы по первой главе

В условиях реформирования системы образования методическая работа имеет особую ценность. Воспитать человека с современным мышлением, способного успешно самореализоваться в жизни, могут только педагоги, обладающие высоким профессионализмом. При этом в понятие «профессионализм» включаются не только предметные, дидактические, методические, психолого - педагогические знания и умения, но и личностный потенциал педагога, в который входят система его профессиональных ценностей, его убеждения, его установки.

На развитие всего перечисленного выше направлена методическая деятельность в образовательной организации. Важно, чтобы в ходе этой деятельности педагог стал самым активным субъектом процесса совершенствования. Уже одно это требует не эпизодического, а комплексного подхода к многогранной научно - методической работе. По отношению к учителю научно-методическая работа выполняет ряд важных функций. Прежде всего, это функции адаптации и социализации. Методическая работа помогает учителю избавиться от устаревших взглядов, делает его более восприимчивым к внешним изменениям, что в конечном итоге повышает его конкурентоспособность.

Главное в методической работе - оказание реальной, действенной помощи педагогу. Методическая работа в школе - это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки, передового, педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого учителя. Этот комплекс ориентирован на повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а в конечном счете - на повышение качества и эффективности образовательного процесса: роста уровня образованности, воспитанности и развития учащихся.

Модернизация образования, обновление всех компонентов образовательного процесса повысили планку требований к педагогическим работникам. Сегодня педагог должен уметь на высоком уровне, комплексно и творчески решать сложные профессиональные задачи, а именно:

- диагностировать уровень развития учащихся, выстраивать реальные цели и задачи своей деятельности и деятельности обучающихся;

- отбирать целесообразное содержание, способы и средства с учетом развития познавательных и социальных характеристик учащихся, отслеживать результаты своей деятельности и достижения обучающихся;

- разрабатывать и реализовывать вариативные образовательные программы, творчески применять известные и разрабатывать авторские образовательные идеи, технологии, методические приемы;

- организовывать познавательную деятельность, быть проводником в огромном «море» информации в условиях современности.

Эти требования определяют значимость современного учителя не просто как «предметника-урокодателя», по определению В.И. Андреева, а как педагога – исследователя, педагога – психолога, педагога – технолога. В этой связи особое значение приобретает методическая работа в школе, способствующая развитию педагогического мастерства. Поскольку методическая работа может существенно влиять на качество обучения и воспитания, на конечные результаты работы образовательной организации, можно рассматривать ее как важный фактор управления образовательным процессом, а также необходимость управления методической работой в ОО.

## ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Построение модели управления методической службой в образовательной организации

Обновление образования требует и от педагогов, и от руководителей, знания тенденций инновационных изменений в системе современного образования, отличий традиционной, развивающей и личностно-ориентированной обучающих систем и технологий; знания интерактивных форм и методов обучения; владения технологией целеполагания, проектирования, диагностирования, проектирования оптимальной методической системы; развитых дидактических, рефлексивных, проектировочных, диагностических умений; умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективность применяемых педагогических технологий и собственной инновационной, педагогической и методической деятельности в целом. В современной российской реальности оформляется новая концепция отношения к человеку – концепция «управления человеческими ресурсами». В отличие от прежней концепции «учета человеческого фактора», она предполагает раскрытие возможностей и закономерностей развития человека как целостного существа.

Все это требует от руководителя умений организовывать и совершенствовать инновационно-методическую и экспериментальную работу педагогов на основе дифференцированного и индивидуального подходов, постепенного приобщения учителей к выполнению посильных для них заданий и поручений. Руководитель обязан вооружить педагогов комплексной методикой научного поиска, формировать умения и культуру педагогического исследования, научить отслеживать и описывать процесс и

результаты эксперимента по освоению инноваций, умело их использовать в дальнейшей работе.

Управление методической работой в образовательной организации включает в себя реализацию следующих функций:

- а) анализ осуществления методической и инновационной работы в ОО;
- б) прогнозирование и планирование методической и инновационной работы;
- в) организация методической и инновационной деятельности в ОО;
- г) контроль за осуществлением методической и инновационной работы;
- д) стимулирование участия работников ОО в методической и инновационной деятельности;
- е) коррекция и координация процесса осуществления методической и инновационной деятельности в образовательной организации.

Внутришкольная методическая работа – одно из важнейших звеньев единой системы непрерывного образования педагогов, повышения их профессиональной квалификации. Но как построить оптимальную систему общешкольной методической работы, способствующей повышению профессионального уровня развития педагогов без их перегрузки, «профессионального сгорания», различных «кризисов» и других проблем? Как перевести систему методической работы из режима функционирования в режим развития?

Чтобы ответить на эти вопросы руководителю нужно понять назначение методической службы в своей образовательной организации. Как известно, любая образовательная организация проходит три этапа своего восхождения:

- 1) Становление (при создании новой школы или нового коллектива).

2) Функционирование (учебно-воспитательный процесс организован на основе традиционных стабильных программ, педагогических технологий).

3) Развитие (прежнее содержание образования, педагогические технологии обучения и воспитания приходят в противоречие с новыми целями, условиями школы, потребностями ученика и общества) [25].

Развивающаяся школа, работающая в поисковом режиме, значительно отличается от тех школ, целью которых является стабильное традиционное поддержание раз и навсегда заведенного порядка функционирования. Эти отличия накладывают определенный отпечаток на всю целостную систему школьного управления. Педагогические технологии, дающие положительные результаты при обычном режиме работы учебного заведения, не позволяют достичь новых желаемых целей при работе в инновационном режиме. Объектом управления в школе является не только учебно-воспитательный процесс, но и методический. В развивающейся школе его цели, содержания, методы и формы становятся предметом управления. Конструирование оптимальной методической системы образовательной организации требует знания руководителями реализации инновационных подходов в управлении, в первую очередь, внутришкольной методической работой. В условиях изменения парадигмы образования методическую работу в школе нужно рассматривать как процесс изменения внутренних условий развития образовательной организации в соответствии с изменением внешних условий развития системы образования. Основная цель методической работы в этих условиях – постоянное обновление набора качественных услуг в зависимости от запроса государства, социума.

Следовательно, методическую работу можно представить как деятельность, с помощью которой педагогический коллектив имеет возможность привести систему своих образовательных услуг в соответствии с запросами общества. Таким образом, деятельностный подход в методической работе определяет одну из основных идей – распространение

педагогического опыта, показателем которой являются высокие результаты качества образовательных услуг.

По отношению к учителю методическая служба выполняет ряд функций:

1. Приобретение и закрепление статуса учителя
2. Профессиональное самосохранение
3. Повышение конкурентоспособности
4. Профессиональное развитие
5. Самореализация
6. Решение профессиональных и личных проблем
7. Удовлетворение от работы

Задачи методической работы:

1. Повышение профессионализма и культурного уровня
2. Стимулирование служебной и общественной активности
3. Обновление и совершенствование знаний в области учебных дисциплин
4. Совершенствование педагогического и методического мастерства на основе идей педагогов-новаторов
5. Совершенствование методов и стиля взаимодействия с учащимися
6. Совершенствование деятельности по организации и содействию творческой, активной, самостоятельной работы учащихся
7. Формирование умений и навыков анализа и самооценки собственной деятельности
8. Приобщение к исследовательской деятельности

Элементами методической работы являются:

1. Диагностика затруднений
2. Обучение
3. Внедрение
4. Обобщение и тиражирование

## 5. Изучение эффективности курсовой подготовки

Для решения целей и задач методической службы в школе руководителем должен быть создан ряд условий:

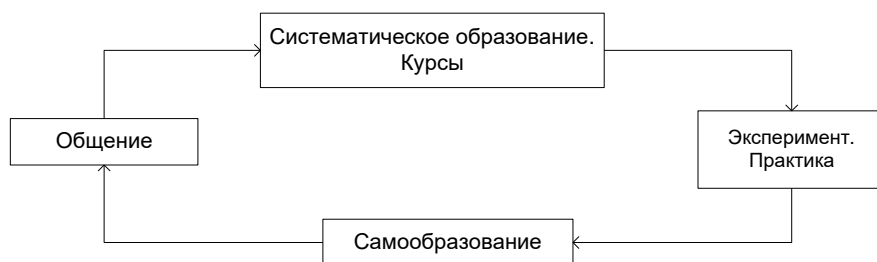
1. Составление учебного плана, позволяющего заложить фундамент знаний по основным дисциплинам, обеспечить уровень усвоения стандарта образования.
2. Создание структуры методической службы.
3. Работа методических объединений по четким планам в соответствии с методической темой школы.
4. Разнообразие форм и оперативность ВШК, как одно из условий эффективности работы.
5. Система работы по обеспечению здоровья и здорового образа жизни.
6. Работа по улучшению материально-технической базы кабинетов.
7. Научно-методический и диагностический характер учебно-воспитательного процесса в школе.

В соответствии с целями и задачами методической службы в школе можно выделить следующие направления деятельности:

- повышение квалификации, педагогического мастерства и категорийности кадров;
- работа с молодыми и вновь прибывшими специалистами;
- научно-исследовательская работа;
- методическая работа.

Отметим, что качественно новый этап в формировании личности педагога представляет появление потребности в причастности и принадлежности. На уровне методической работы данный сдвиг выражается в согласовании темы собственного исследования с основными направлениями развития школы, то есть методические интересы учителя находятся в области инновационной или экспериментальной деятельности всего педагогического коллектива. Вполне логично, что педагог ожидает

признания коллегами своих идей и подходов. Таким образом, проявляется потребность в признании и самоутверждении. В сфере методической работы она будет реализовываться через проекты, выполненные с учетом приоритетных направлений развития школы и содержащие в себе оригинальные идеи, способные обогатить педагогический опыт коллег. В процессе собственного профессионального развития учитель выступает в роли субъекта, активно действующего в двух направлениях: поиск новых идей, приобретение новых знаний и генерирование собственных идей, проверка их действенности. *Средствами* профессионального развития являются обучение, общение, самообразование и практика. Эти источники повышения квалификации педагога представляют собой замкнутый цикл («Цикл Колба»).



Призванная обеспечить оптимальное использование данных источников, методическая служба школы предлагает педагогам разнообразные виды и формы работы, оставляя право выбора за учителем (Приложение 5).

В структуре методической работы педагогов, рассмотренной как *деятельность*, можно достаточно четко определить цели, средства и мотивы. Однако характер данного типа деятельности отчасти парадоксален. Исходная *цель* - повышение качества обучения - достигается *средствами* саморазвития педагога, а в итоге мы наблюдаем прогрессирующую *мотивацию* учителя,



формирование у него потребности самовыражения. Педагогический процесс становится действительно субъект-субъектным, при котором происходит перераспределение не только обучающей функции учителя, но и функции ученика. Иначе говоря, в этой ситуации не только ученик учит (что стало уже нормой), но и создаются условия для личностного развития педагога.

Подход к организации саморазвития учителей может быть только дифференцированным. В зависимости от темперамента, круга социальных и семейных обстоятельств, состояния здоровья, отношения к труду вообще и к профессиональной деятельности в частности, опыта работы, мотива исследовательской деятельности педагог создает индивидуальную программу саморазвития.

В российском и казахстанском образовании провозглашен сегодня принцип вариативности, который дает возможность педагогическим коллективам учебных заведений выбирать и конструировать педагогический и методический процессы по любой модели, включая авторские. О том, что учитель живет до тех пор, пока он учится, известно давно. Но методическое обучение педагога должно быть научно-организованным, системным, целенаправленным, т.е. способствующим его постоянному личностному и профессиональному развитию и саморазвитию.

В данной связи мы согласимся с В.И. Дружининым, который считает, что «одним из компонентов государственной системы дополнительного профессионального образования на муниципальном уровне является методическая служба. Она обеспечивает связь психолога – педагогической науки с педагогической практикой, содержание ее работы с руководителями, педагогическими и другими работниками системы образования (СО), ориентировано на основные приоритеты развития российского образования. Процесс методической работы ориентируется не на знания как таковые, а на новые знания, которые способствуют становлению профессиональной

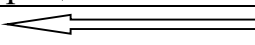
компетентности, развитию педагогической культуры. Помогают выработать индивидуальный стиль деятельности работников СО» [14].

Методическая работа в образовательной организации представляет собой часть макросистемы непрерывного образования педагогических и руководящих кадров образовательной организации. Макросистема непрерывного образования педагогических и руководящих работников состоит из множества подсистем, в том числе:

- профессиональное педагогическое или управленческое образование;
- дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка);
- методическая работа в образовательной организации;
- территориальная методическая работа;
- инновационная деятельность;
- научно-исследовательская деятельность;
- научно-методическая деятельность на уровне области.

Анализируя вышесказанное можно предложить модель управления методической службой.

Модель управления методической службой образовательной организации (МСОО)

Внешняя среда		
Структуры МСОО	Процессы	Участники МСОО
1. Администрация ОО 2. Педагогический совет 3. Методический совет 4. Инновационный совет 5. Методические объединения 6. Инновационные площадки 7. Методический кабинет ОО 8. Библиотека ОО и др.	 Участие 1. Аналитический 2. Диагностический 3. Проектный 4. Организационно-методический 5. Координационный 6. Контрольно-экспертный	1. Учителя, педагоги 2. Руководители ОО, МО 3. Классные руководители 4. Методисты ОО 5. Психологи, тренеры 6. Кружководы 7. Логопеды, медики 8. Социальные педагоги 9. Мастера ПО и др.
Внутренние условия для ведения методической работы и инновационной деятельности		

Данная модель включает в себя ряд структур (администрация образовательной организации, педагогический совет, инновационно-методический совет, методические объединения и др.); участников (учителя, методисты, руководители образовательной организации и МО, классные руководители, психологи); условий (методический кабинет образовательной организации, финансовые, ресурсные, информационные, мотивационные, организационные и др.); процессов (аналитический, диагностический, проектный, организационно-методический и др.)

Руководители образовательной организации должны четко и конкретно распределить между собой организационное курирование отдельных структур методической службы образовательной организации, а также направлений методической работы. Это курирование закрепляется в должностных инструкциях руководителей образовательной организации, либо приказом директора. Все структуры и участники, входящие в методическую службу образовательной организации, осуществляют планирование методической работы на учебный год и прогнозирование на перспективу, ведут учет и анализ выполняемой работы. Администрация образовательной организации осуществляет регулярный, планомерный внутренний контроль за осуществлением методической работы, за деятельностью методических структур, за участием работников образовательной организации в методической и инновационной деятельности, за своевременным выполнением планов и программ.

В жизнедеятельности образовательной организации постоянно происходят изменения, возникающие под воздействием внешних и внутренних факторов. В этой связи администрации образовательной организации постоянно приходится предпринимать меры по нейтрализации негативных воздействий внешней и внутренней среды на жизнедеятельность образовательной организации в целом, так и на методическую работу в частности, а также максимально использовать потенциал объектов внешней среды.

Оценка состояния методической работы в образовательной организации трудно поддается формализации. Самым сложным является выделение конкретных критериев и показателей, по которым можно было бы осуществлять эту работу администрации образовательной организации и муниципальным методическим службам.

Наиболее конкретным, четким, продуманным, практико-ориентированным нам представляется вариант оценки методической работы, предложенный В.И. Дружининым [14]. Данный вариант включает три критерия, каждый из которых декомпозируется на набор показателей. Разные показатели требуют различные шкалы для оценивания: четырех-, трех-, двухбалльная. В итоге это позволяет выйти на простые математические расчеты и дает возможность сравнивать, сопоставлять, выставлять рейтинги, места, а затем премировать, поощрять и делать выводы.

Критерий №1: оценка результативности методической работы (за отчетный период)

- 1.1. Число заслуженных, имеющих ордена, медали (%)
- 1.2. Число с высшей категорией, отличников, почетных
- 1.3. Число с первой категорией
- 1.4. Процент руководителей образовательной организации с управленческим образованием.
- 1.5. Процент персонала образовательной организации, МСО с высшим педагогическим образованием.
- 1.6. Процент персонала образовательной организации, МСО со средним педагогическим образованием.
- 1.7. Процент персонала образовательной организации, МСО с высшим непедагогическим образованием.
- 1.8. Своевременность прохождения курсов повышения квалификации за последние 5 лет.
- 1.9. Процент персонала образовательной организации, МСО, прошедшего профессиональную переподготовку.

- 1.10. Посещаемость методических мероприятий персоналом.
- 1.11. Число областных инновационных площадок.
- 1.12. Число муниципальных инновационных площадок.
- 1.13. Число федеральных инновационных площадок.
- 1.14. Число победителей областных конкурсов профессионального мастерства педагогов.
- 1.15. Число победителей районных конкурсов профессионального мастерства педагогов.
- 1.16. Число педагогов, ученики которых стали призерами, победителями, дипломантами областных олимпиад, конкурсов, смотров.
- 1.17. Число педагогов, ученики которых стали призерами, победителями, дипломантами районных олимпиад, конкурсов, смотров.
- 1.18. Общая успеваемость обучающихся.
- 1.19. Число модульных анкет передового опыта в областном банке информации
- 1.20. Число методических публикаций работников образования ОО или МООО:

- районный уровень
- областной уровень
- республиканский уровень

Критерий №2: оценка процесса управления методической работой

2.1. Система диагностирования профессиональных интересов, педагогических затруднений работников образовательной организации или СО:

- а) на основе внутреннего контроля, инспектирования;
- б) на основе анкетирования персонала;
- в) на основе педагогического аудита;
- г) на основе экспертизы практической деятельности;
- д) на основе построения диагностических карт.

2.2. Система планирования методической работы на основе диагностики:

а) наличие в перспективных долгосрочных программах, концепциях развития образовательной организации или СО раздела «Управление профессиональным ростом персонала»;

б) наличие в годовых планах образовательной организации или МООО раздела «Методическая работа с персоналом»;

в) наличие ежегодных приказов по образовательной организации и МООО «Структура методической работы и повышения квалификации персонала на учебный год»;

г) наличие у каждого работника образовательной организации или СО персональной программы творческого роста (плана самообразования).

2.3. Система анализа методической работы и повышения квалификации персонала:

а) наличие 1 части перспективной долгосрочной программы образовательной организации или СО раздела «Анализ развития персонала»;

б) наличие 1 части годовых планов образовательной организации или МООО раздела с анализом методической работы и повышения квалификации кадров за учебный год;

в) наличие в планах профессиональных объединений на учебный год раздела с анализом развития персонала;

г) наличие ежегодного приказа по образовательной организации или МООО «Об итогах методической работы и повышения квалификации кадров за учебный год»;

д) наличие анализа результатов педагогической деятельности работников образовательной организации за учебный год.

2.4. Разнообразие форм методической работы:

а) индивидуальные формы работы (стажировка, самообразование, наставничество, педагогический аудит, взаимопосещение, персональный творческий отчет, консультирование);

б) групповые формы работы (методические объединения, школы передового опыта, экспериментальные группы, творческие группы, проблемные группы, кафедры, авторские площадки, внедренческие площадки);

в) общеколлективные формы работы (педсовет, педчтения, педконференции, единая тема и др.).

2.5. Система стимулирования профессионального роста кадров (доплаты за экспериментальную работу, доплаты за руководство профессиональными объединениями, положения о доплатах, надбавках, премиях)

2.6. Система контроля и мониторинга МООО за состоянием методической работы в ОО района, города.

Критерий №3: оценка условий для осуществления эффективной методической работы.

3.1. Наличие и состояние диагностических карт профессиональных интересов, педагогических затруднений работников.

3.2. Наличие и состояние каталога новшеств

3.3. Оснащенность методической службы оргтехникой, ТСО, учебно-наглядными пособиями.

3.4. Наличие методического кабинета, методуголка, его оснащенность, оборудование, мебель, оформление, освещение, отопление, коммуникации.

3.5. Уровень обеспеченности различными предметными учебниками методкабинета.

3.6. Объем подписки на периодику.

3.7. Обеспеченность методкабинета программами, стандартами, законодательными, нормативно-правовыми, инструктивно-методическими актами.

3.8. Наличие и разнообразие профессиональных объединений.

3.9. Наличие выхода в Интернет, областной образовательный портал.

3.10. Выделение администрацией методических дней педагогам.

3.11. Уровень медицинского обслуживания педагогов и поддержания их здоровья.

3.12. Расходование средств на повышение квалификации и переподготовку.

3.13. Наличие приказов о стимулировании профессионального роста (морального, материального, социального)

3.14. Расходование средств на стимулирование профессионального роста.

3.15. Наличие банка локальных актов (положений, уставов, инструкций, правил), регламентирующих деятельность методической службы, штатного расписания, сметы расходов.

При планировании работы педагогического коллектива школы на учебный год по реализации Программы развития учитываются все звенья методической службы в соответствии с их назначением и функциями (Приложение 2).

Участники методической службы формируют пакет документов по инновационно-методической работе (Приложение 3). Методическая служба образовательной организации реализует задачи методической работы, поставленные на текущий год, участвует в составлении и утверждении плана методической работы школы, в выпуске методических бюллетеней, информирует учителей о новинках педагогической литературы, о передовом опыте учителей. Члены методической службы дают консультации молодым и начинающим учителям, ведут ежедневную индивидуальную методическую работу, оказывают помощь в подготовке уроков, в проведении факультативных занятий и т.д. Информация с заседаний методических объединений доводится до сведения педагогического коллектива. Следует отметить практическую направленность работы МСОО - использование нетрадиционных форм в организации и проведении методических дел. Все это позволяет более качественно и на новом уровне провести планирование



методических объединений. Повышению профессионального мастерства способствует активная работа, учителей при посещении курсов, семинаров, мастер-классов и т.д.

Работа в методическом объединении должна вестись в следующих направлениях:

1. Изучение и анализ состояния преподавания и качества знаний, умений и навыков, уровень научной, нравственной и трудовой воспитанности учащихся (посещение и анализ уроков, внеклассных мероприятий, проверка выполнения учебных программ, использование воспитательных возможностей учебного предмета, проведение контрольных работ и их анализ, просмотр тетрадей и т.д.).

2. Изучение системы работы учителя (качество уроков, выполнение современных требований к уроку, знакомство с планированием, эффективность методов обучения, используемых учителем.).

3. Коллективное и индивидуальное изучение и творческое применение прогрессивной методики обучения и воспитания.

4. Изучение передового опыта учителей школы города, республики, федерации и творческое его применение.

5. Опережающее рассмотрение отдельных, наиболее трудных тем программы (желательно с показом уроков по теме для учителей параллельных классов).

6. Разработка наиболее трудных вопросов и тем учебной программы в помощь учителям и учащимся.

7. Разработка с учителями начальных классов по вопросам преемственности.

8. Внеклассная работа. Факультативы.

9. Методика применения технических средств обучения на уроках и во внеклассной работе.

10. Взаимопосещение уроков и внеклассных занятий. Открытые уроки. Обмен опытом.

11. Контроль и помощь учителям по самообразованию (отчеты учителей с предъявлением рефератов, обзоры педагогических и методических журналов, ознакомление с инструктивно-методическими письмами).

12. Пополнение методкабинетов (уголков) необходимыми материалами.

На каждом очередном заседании методического объединения необходимо предусматривать задания учителям по реализации утвержденного плана работы. Рекомендуется на первом заседании методических объединений рассматривать следующие вопросы:

1. Состояние учебно-воспитательной работы и качество знаний, умений и навыков учащихся по предмету за истекший учебный год и задачи методических объединений на новый учебный год.

2. Итоги работы методических объединений над общешкольной проблемой. Задачи на новый учебный год.

3. Ознакомление с инструктивно - методическими письмами.

4. Утверждение плана работы методических объединений и самообразования учителей.

Руководство школы вместе с общественными организациями должно позаботиться о создании в школе хороших методических объединений (уголков), сосредоточив в них по возможности необходимый методический инструментарий учителя:

- учебные программы, инструктивно - методические письма, методические рекомендации по предметам, методические журналы, перечень, имеющийся в библиотеке литературы по теории и методике предмета, список изучаемых литературных произведений, наглядных пособий, каталог кинофильмов, кинофрагментов, картотеки книг и журнальных статей по различным актуальным проблемам учебно - воспитательного процесса;

- сборники заданий для контрольных и обучающих самостоятельных работ, дидактический материал;
- стенды наглядных пособий, изготовленные учителями и учащимися, лучшие творческие работы, тетради и дневники учащихся;
- записи лучших уроков, докладов, лекций;
- образцы тематических и поурочных планов, наиболее интересные планы работы классных руководителей и воспитателей;
- планы работы факультативов;
- обобщенный материал (альбомы, папки, стенды, витрины, выставки и т. д.) из опыта работы лучших учителей, классных руководителей, воспитателей;
- материалы о работе школы с родителями и общественностью (конспекты бесед и лекций для родителей, планы родительских лекториев, факультетов)
- доклады учителей на методическом объединении, педсовета, научно - практических конференциях, педагогических чтениях, раскрывающие опыт работы, процесс и результат работы педагогического творчества;
- желательно накапливать в школьных методкабинетах и материалы по краеведению, которые помогают учителю связывать обучение с жизнью.

Посещение и анализ уроков, внеклассных занятий - одна из действенных форм методической помощи учителю. Администрация, руководители методических объединений должны регулярно планировать взаимопосещение уроков и внеклассных мероприятий, в результате обмена мнениями делать практические выводы, принимать соответствующие рекомендации.

Эффективной формой методической работы являются тематические семинары - практикумы. Такие семинары обычно строятся по следующей схеме: краткая лекция по проблеме, практическая обработка вопроса,

составление и обсуждение тематических планов. Занятия семинаров - практикумов могут быть посвящены изучению технических средств обучения и методики их применения, разработке наиболее важных и трудных тем и т.д. Своевременным итогом методической работы в течение учебного года или двух лет является проведение школьных педагогических чтений или научно - практических конференций. На них заслушиваются наиболее интересные доклады и сообщения, подготовленные учителями, классными руководителями, воспитателями, принимаются рекомендации о совершенствовании учебно-воспитательной работы, о внедрении в практику лучшего педагогического опыта. К педагогическим чтениям и научно - практическим конференциям следует приурочивать педагогические выставки, иллюстрирующие основные положения докладов, рассказывающих о достижениях педколлектива и отдельных учителей.

В особом внимании со стороны администрации школы, руководителей методических объединений нуждаются молодые учителя, начинающие свою педагогическую деятельность. Необходимо организовать качественное прохождение молодыми специалистами стажировки, оказывать им повседневную помощь в приобретении профессиональных знаний, умений и навыков. В систематической помощи нуждаются учителя, получившие рекомендации по результатам аттестации. Индивидуальная помощь молодым специалистам и учителям, получившим рекомендации, может производиться в форме наставничества, индивидуального шефства со стороны опытных педагогов. Такое шефство предполагает взаимопосещение уроков и их анализ, совместное планирование уроков и внеклассных мероприятий, разработку планов самообразования и т.д. Самостоятельные занятия учителей целесообразно спланировать по следующим трем основным направлениям:

1. Вопросы общей педагогики, детской и педагогической психологии.

2. Научно-теоретическая и методическая подготовка по преподаваемому предмету.

3. Расширение общекультурного кругозора.

Неотъемлемой составной частью методической работы в школе является изучение, обобщение, распространение и внедрение в практику лучшего педагогического опыта. Занятия школьных методических объединений во избежание перегрузки учителей рекомендуется проводить не чаще, чем 3 - 4 раза в год. Общее руководство методических объединений в соответствии с уставом средней общеобразовательной школы осуществляют директор школы, который “создает необходимые условия для повышения научно - технического уровня и квалификации педагогических кадров”. Организация методической работы возлагается на заместителя директора по инновационно-методической работе. Он несет непосредственную ответственность за планирование методической работы: определяет задачи методических объединений, уточняет круг вопросов наиболее важных для самообразования учителей, организует контроль за выполнением индивидуальных планов самообразования и т.д.

Администрация школы совместно с инновационно-методическим советом ежегодно анализируют результативность работы учителей над методической темой, правильность и целесообразность ее выбора, мотивы, побудившие педагогов остановиться именно на этой теме. Если учителя и администрация школы будут ориентированы на профессиональное развитие, то:

- школа станет обучающей организацией, которая объединит людей общими ценностями;

- возникнут условия для самореализации и обновления профессионально-педагогической деятельности, а именно: система корпоративного образования, делегирование полномочий, система поощрения педагогических инициатив.

В организационной деятельности можно использовать структуру индивидуального плана, предложенную Н.В. Немовой [31]. В плане отражены разнообразные направления деятельности педагога. Однако это не означает, что по каждому из них должна быть обязательно спланирована определенная работа, нужно исходить из реальных потребностей и возможностей учителя.

Для оптимизации процесса контроля предусматриваются специальные меры управления реализацией плана: формы представления промежуточных и итоговых результатов и отчетность по ним. Назовем основные разделы *индивидуального плана профессионального становления учителя*:

1. *Изучение психолого-педагогической литературы*, - по каким вопросам будет изучаться литература. Формой представления отчета может быть лекция на методических объединениях, ссылки на использованную литературу в собственном методическом проекте.

2. *Разработка программно-методического обеспечения учебно-воспитательного процесса*, - что будет разрабатываться учителем: авторские курсы, конспекты уроков, подборки упражнений, дидактического материала, контрольных работ, тестовых заданий. В качестве отчета могут быть представлены разработанные материалы в русле тематики занятий на проблемных семинарах, методические проекты.

3. *Обобщение собственного опыта педагогической деятельности*, - тема, по которой учитель предполагает обобщить свой опыт. Обобщенный опыт может быть представлен на лекции методического объединения, в методическом проекте, на мастер-классе.

4. *Участие в системе школьной методической работы*, - в каких методических мероприятиях школы предполагает принять участие учитель и в каком качестве.

5. *Обучение на курсах в системе повышения квалификации вне школы*, - темы курсов, которые предполагает закончить учитель. Отчетом о прохождении курсов служат курсовые работы (в школе остается копия).

б. *Взаимообучение*, - уроки, каких учителей планирует посетить педагог. В качестве отчета представляется отзыв о посещенных уроках с рекомендациями и анализом «изюминок» в работе коллеги и др. формы работы (Приложение 5).

Любой педагогический коллектив разнороден по возрасту, педагогическому опыту, профессионализму. Поэтому в методической работе целесообразно использовать разноуровневый подход. Коллектив можно условно разделить на три группы педагогов, которые отличаются уровнем владения педагогическим мастерством.

Первая группа — это учителя, обладающие высокими педагогическими способностями. К ней можно отнести педагогов высшей и первой категории. Эти учителя, как правило, являются главными проводниками новых методик, технологий, разработчиками диагностического инструментария. Педагогов этой категории целесообразно объединить в мастер-класс. Итогом работы мастер-класса могут быть печатный материал, пакеты школьных документов, описания методик, разнообразные дидактические материалы и т.п.

Вторая группа учителей — это группа совершенствования мастерства. В нее входит большинство педагогов школы. Для них разумно организовать годичный методический семинар по какой-либо актуальной для школы проблеме, например, «Управление развитием индивидуальности личности в учебном процессе».

Третья группа педагогов — это группа становления педагогического мастерства. Ее составляют молодые учителя. Особенностью труда начинающих педагогов является то, что они с первого дня имеют те же самые обязанности и несут ту же ответственность, что и учителя с многолетним стажем, а учащиеся, родители, администрация ожидают от них столь же высокого профессионализма. Для помощи молодым учителям целесообразно организовать функционирование школы молодого учителя. Для повышения мастерства молодых классных руководителей имеет смысл организовать семинар: «Учиться самому, чтобы успешнее воспитывать других».

Реализация данной модели методической службы дает возможность осуществлять инновационно-методическое сопровождение дифференцировано, что весьма важно для развивающейся школы. Приведем ряд стимулов, которые наиболее часто используются в школе и могут служить вознаграждением за эффективное профессиональное развитие и активное участие в научно-методической работе (Приложение 6).

Диагностические методики, используемые в процессе методической поддержки и сопровождения педагогов школы:

1. Анкета «Школа глазами учителя» (Приложение 7).
2. Анкета «Оценка методической работы в школе»
3. Диагностическая анкета успешности учителя (Приложение 8).
4. Анкета по выявлению степени удовлетворенности (Приложение 9).
5. Оценка компетентности педагогов и сплоченности коллектива (Приложение 10).
6. Опрос «Потребности педагогов в повышении квалификации» и так далее.

Исследование оценки компетентности педагогов и сплоченности коллектива можно проводить между учителями и администрацией, сравнивая результаты.

Следующим этапом перевода педагога в режим развития может стать обобщение, выявление и изучение педагогического опыта. Как выявить опыт? Первый этап: вовлечения учителей в создание собственного индивидуального файла, или как принято называть сейчас – портфолио педагога.

Портфолио хранится в учебной части постоянно и включает следующие материалы (Приложение 11):

- тетрадь посещения уроков и занятий;
- тетрадь взаимопосещений;
- диагностические материалы по различным видам деятельности;



- индивидуальный план саморазвития;
- самоанализ деятельности учителя;
- портфель личных и профессиональных достижений учителя;
- стиль работы;
- профессиональные награды и поощрения;
- обобщение педагогического опыта;
- участие в опытно-экспериментальной работе;
- повышение профессионального мастерства;
- сведения повышения квалификации;
- персональный лист контроля; и так далее.

При выявлении и изучения опыта нужно придерживаться тех требований, которым должен отвечать передовой опыт, а это: актуальность, общественная и практическая значимость, эффективность и т.д. Посещая уроки и занятия учителей, нужно учитывать не только уровень научно-методической подготовки, но и ту технологию, в которой работает педагог. С целью распространения опыта, рационально использовать различные формы: наглядную, устную, печатную пропаганду, практический показ, творческие отчеты, презентации и т.д.

Администрации школы нужно осмыслить положительные результаты работы учителя, а учителю - свою деятельность, выявить наиболее интересные формы и методы работы учителя и разрабатывать их в дальнейшем, выяснить мнение членов педагогического коллектива о ценности и значимости творческих поисков учителя, оказать помощь в распространении опыта, дать рекомендации, предложения по разработке, теоретическому осмыслению и дальнейшему совершенствованию имеющегося положительного опыта в его работе.

## 2.2. Методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным становлением педагогов

Обновление и совершенствование содержания и принципов методической работы в образовательной организации требует объективного изучения ее реального состояния.

Проведем анализ методической работы ГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького Карабалыкского района Управления образования акимата Костанайской области за 2020 – 2021 учебный год.

Цель методической работы: повышение профессионального уровня педагогов с учетом внедрения государственных стандартов.

Методическая деятельность в школе осуществлялась в следующих направлениях:

- 1) Организационно-методическая работа с кадрами.
- 2) Информационно-методическая работа.
- 3) Научно-методическая работа.

Администрацией школы создана база данных педагогических работников. Ведется следующая документация:

- качественная характеристика педагогического состава (должность, стаж, образование, учебное заведение, квалификационная категория);
- план повышения квалификации (курсовая подготовка, переподготовка) на учебный год;
- план аттестации педагогов на учебный год;
- планы самообразования педагогов на учебный год;
- диагностические карты - «Оценка профессиональной деятельности педагога».

В настоящее время основное внимание направлено на повышение квалификации по введению и содержанию работы по государственным

стандартам. Курсы по этой теме прошли 88% педагогов. Исключение составляют вновь поступившие молодые специалисты – 2 человека.

В школе предусмотрена также система внутреннего обучения. В рамках данного обучения были проведены круглые столы на темы: «Как я понимаю задачи, принципы и цели государственного стандарта, и что уже мною реализуется в образовательной деятельности с учениками», «Основные направления и формы взаимодействия с семьями учеников в соответствии с государственным стандартом школьного образования»; консультация «Варианты календарного планирования образовательной деятельности в ходе введения ГОС». Данные формы работы позволили выявить, насколько изучил проблему каждый педагог, какие трудности возникают в практической деятельности.

В плане аттестации предусмотрено: подтверждение первой квалификационной категории – 3 чел.; рекомендация к повышению квалификационной категории (с первой на высшую) – 1 чел. План аттестации на учебный год выполнен полностью.

Следует отметить, что при планировании повышения квалификации и аттестации педагогических работников отсутствует перспективность, не отработан механизм непрерывного обучения персонала.

В планах самообразования педагогов отмечаются следующие недостатки: часто формальный подход к выбору тем самообразования и их несоответствие требованиям времени и происходящим инновационным процессам; отсутствие итогового результата изучения темы (обобщение опыта, методическая разработка, статья и т.д.).

Организация и анализ диагностических карт способствует решению задачи формирования у педагогов новых профессиональных компетенций, развитию педагогической рефлексии.

На хорошем уровне ведется информационно-методическая работа. Педагоги имеют возможность своевременно получить и ознакомиться с новой актуальной информацией (нормативные документы, планы и графики

мероприятий и конкурсов различного уровня, виды и формы контроля, взаимодействие с другими социальными институтами и т.д.). Информация размещается на стенде.

Научно-методическая деятельность методической службы включала преимущественно традиционные формы работы: семинары, педагогические советы, консультации. Хотя содержание проведенных мероприятий и соответствует поставленным годовым задачам образовательной организации, а также задачам региональной образовательной политики, но выбор таких форм и методов нельзя назвать оптимальным. Чаще всего педагогам отводилась роль обучаемых, т.е. они пассивно воспринимали информацию, пусть даже и предъявляемую в различных вариантах: лекции, видеоматериалы, печатные материалы и т.д. Недостаточно в практике методической службы активных форм обучения.

Также следует подчеркнуть, что научно-методическая деятельность недостаточно дифференцированная, в частности слабо ориентируется на молодых педагогов, не предусмотрена система наставничества и консультативно-методической поддержки.

С другой стороны, хорошо поставлена работа по распространению передового педагогического опыта коллектива. Так, два педагога выступили с обобщением опыта на районном уровне по следующей тематике: «Способы организации опытно-экспериментальной деятельности как средства познания окружающего мира школьников» и «Теория решения изобретательских задач, формирование навыков логического мышления через дидактическую игру математического содержания». Одна из учителей участвовала в городской выставке педагогического мастерства «Созвездие педагогических талантов». Завуч представила анализ работы учреждения по реализации регионального образовательного проекта ТЕМП.

В течение года педагоги привлекались к участию в различных профессиональных конкурсах. Так, учитель музыки стала лауреатом республиканского интернет-конкурса «Лучшая методическая разработка».

Среди педагогов популярностью пользуются и дистанционные конкурсы, многие размещают свои методические разработки в Интернете.

В образовательной организации функционирует методический кабинет. В нем имеется психолого-педагогическая литература, дидактические материалы и пособия, соответствующие содержанию реализуемых образовательных программ. Постоянно обновляется библиотека. Обновилась подписка на периодические печатные издания – журнал «Вестник образования», газета «Добрая дорога детства». Представленной литературой могут воспользоваться как педагоги, так и родители воспитанников. В методическом кабинете школы оформлены постоянные выставки: «Передовой опыт – школа мастерства», «Новинки литературы», «В помощь учителю». Материал регулярно обновляется. Кроме того, организуются тематические выставки в соответствии с решаемой проблемой, например: «Мониторинг достижений учеников по итогам года».

Образовательная организация оснащена выходом в Интернет (имеются 3 точки доступа), электронной почтой. Разработан и действует сайт школы. В методическом кабинете имеется база цифровых образовательных ресурсов, содержащих текстовую, цифровую, речевую музыкальную, видео-, фото-информацию, направленную на реализацию образовательных программ.

В рамках методического сопровождения реализации ГОС были разработаны методические рекомендации для учителей: составление календарных планов, проведение педагогической диагностики и выстраиванию на основе ее результатов образования учащихся. Научная работа по введению ГОС, организованная методической службой, повлекла за собой положительные изменения в содержании образовательной системы образовательной организации и стиле взаимодействия всех участников образовательных отношений.

Методической службой предусмотрена внутренняя система оценки качества образовательной деятельности. В течение года осуществлялся тематический контроль за ходом образовательной деятельности: «Реализация

педагогами требований государственного стандарта школьного образования к организации образовательной деятельности. Методы индивидуализации и позитивной социализации учащихся»; «мониторинг календарно – тематических планов работы учителей и специалистов», «Педагогическая диагностика освоения учащимися основной образовательной программы».

Итак, анализ показал, что методическая работа в школе в целом ориентирована на достижение и поддержание высокого качества образовательного процесса, на создание условий для роста профессионального мастерства педагогов. Но при этом методическая работа недостаточно дифференцированная, не в полной мере раскрывает индивидуальный стиль каждого члена педагогического коллектива с учетом его потребностей, опыта и квалификации.

Далее нами был проведен опрос среди педагогов с целью оценки эффективности деятельности методической службы школы.

Предложены следующие критерии оценивания:

4 балла (высокий уровень) – методическая работа в полной мере способствует профессиональному становлению педагога, качественно организована система повышения квалификации и курсовой переподготовки; под влиянием методической работы происходит переосмысление системы профессионально-педагогических ценностей, активная самореализация в профессиональной деятельности и развитие педагогической рефлексии.

3 балла (средний уровень) – методическая работа в целом вносит изменения в содержание профессиональной деятельности, способствует решению возникающих профессиональных проблем, стимулирует к творчеству и профессиональному развитию.

2 балл (ниже среднего) – методическая работа преимущественно ориентирована на информирование педагогов о происходящих в сфере образования изменениях; отдельные методические мероприятия находят положительный эмоциональный отклик и способствуют удовлетворенности педагогов профессиональной деятельностью.

1 балл (низкий уровень) – методическая работа не оправдала ожиданий и была мало результативной, поскольку не учитывала профессиональные трудности и запросы педагогов.

Результаты опроса педагогов представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - «Оценка педагогами организации методической работы»

Итак, по данным диаграммы можно видеть, что только 11% педагогов (2 чел.) оценили методическую работу на высоком уровне. Более половины педагогов, 56% (30 чел.) высказали мнение, что методическая работа была организована на среднем уровне. 28% (18 чел.) оценили работу удовлетворительно, ниже среднего уровня. А 5% педагогов (4 чел.) посчитали, что методическая работа не оправдала ожиданий и была малорезультативной.

Таким образом, необходимо внести изменения в деятельность методической службы образовательной организации для повышения эффективности процесса профессионального становления педагога.

Повышение качества образовательного процесса возможно при высоком профессионализме педагогических кадров, что требует изменения и совершенствования методической работы в образовательной организации.



Рисунок 2 - Уровень профессионального мастерства педагогов

Выводы: высокий уровень – у 11% педагогов, оптимальный уровень – 28%, средний – 39%. В целом подавляющее большинство педагогов характеризуется стабильностью и профессионализмом. Удовлетворительный уровень показали 22% педагогов, из них – 3 чел. являются молодыми специалистами, 1 педагог с небольшим стажем работы. Критического и низкого уровня не выявлено.

В ходе теоретического осмысления проблемы и по итогам проведенной диагностики на формирующем этапе опытно-экспериментальной работы нами были выделены организационно-педагогические условия, которые будут способствовать профессиональному становлению педагогов в системе методической работы:

- мониторинг профессиональных потребностей педагогов;
- дифференцированный подход к проведению методической работы;
- проектирование и внедрение активных форм и методов обучения педагогов.

Мы предлагаем следующие механизмы реализации перечисленных организационно-педагогических условий в ГУ «Общеобразовательная школа



имени Максима Горького Карабалыкского района Управления образования акимата Костанайской области.

Рассмотрим первое условие – мониторинг профессиональных потребностей педагогов.

Данное условие предполагает всесторонний анализ деятельности педагога: уровня его профессиональной компетентности, готовности к инновациям, готовности к повышению уровня своего профессионального мастерства.

Администрацией школы формируется банк данных

Учитывая, что знания и компетенции педагогов являются исходными характеристиками, определяющими последующие действия на пути профессионального становления специалиста, в первую очередь необходимо осуществлять проведение диагностики профессионализма педагогов. Знание исходного уровня компетентности позволит моделировать и поэтапно оценивать компетенции для создания условий их развития на различных этапах профессионального становления.

Формами и методами диагностики выступают:

- а) анкетирование;
- б) тестирование;
- в) диагностические карты для самоанализа и внешней оценки педагогической деятельности;
- г) карта профессиональных затруднений педагога;
- д) наблюдение за педагогической деятельностью воспитателя;
- е) индивидуальные беседы с педагогами.

Анализ профессиональных затруднений педагогов позволит выявить трудности методического и дидактического характера в работе педагогов и увидеть общую картину потребностей педагогов в оказании им методической помощи.

Входная диагностика педагогов проводится в начале учебного года. Итоговый мониторинг направлен на определение степени удовлетворения запросов педагогов.

Кроме того, в течение года осуществляется анализ выполнения задач комплексной программы, реализуемой в школе, учащимися разных классов: начальная школа, выпускные классы.

В конце учебного года проводится анализ выполнения задач годового плана, анализ эффективности методической работы, качества реализации задач Образовательной программы и Программы развития школы.

Администрацией формируется банк данных о педагогах школы (образование, стаж работы, категория, данные о повышении квалификации); сведения обновляются ежегодно.

Было рекомендовано составлять план повышения квалификации и аттестации на перспективу – 3 года. Так реализуется поэтапный план-проект профессионального становления педагогического персонала.

Каждым педагогом ведется учет личных достижений, оформляется «Индивидуальное портфолио педагога». Оно позволяет более полно отследить показатели профессионального мастерства и творческой активности сотрудника, представить результаты его деятельности для определения стимулирующего фактора со стороны администрации, использования данных материалов для аттестации. Портфолио состоит из нескольких разделов:

- общие сведения о педагоге (в том числе сведения о повышении квалификации, о награждениях);
- результаты педагогической деятельности (мониторинг работы за 3 года; участие в конкурсах учащихся);
- научно-методическая деятельность педагога (участие в работе различных методических мероприятий, публикации в изданиях, собственные методические разработки и т.д.);
- участие в профессиональных конкурсах (подтверждающие документы – дипломы, сертификаты, грамоты);

Целесообразно вести также учет передового педагогического опыта школы в целом. Для этого нами была разработана информационная карта, которая представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Информационная карта

Ф.И.О. педагога	Тема передового педагогического опыта (ППО)	Форма представления и обобщения ППО	Уровень обобщения и использования (локальный, районный, областной и т.д.)	Перспективы дальнейшего изучения темы

В целом проведение мониторинга является необходимой предпосылкой для выполнения следующего организационно-педагогического условия.

Второе условие – дифференцированный подход к организации методической работы.

Разноуровневая дифференцированная методическая работа обусловлена объективной реальностью, поскольку все педагоги находятся на разных стадиях профессионального становления, что определяется спецификой базового образования, индивидуальными особенностями, уровнем профессиональных потребностей педагога, наличием или отсутствием практического опыта работы с детьми.

В школе существует острая необходимость в индивидуализации работы с молодыми педагогами. Им необходимо оказать своевременную помощь, стимулировать творческую поисковую деятельность и помочь адаптироваться к новой роли, к образовательному процессу, к традициям школы.

Была организована систематическая работа с молодыми воспитателями, составлен план «Первые шаги в профессии». В нем выделены следующие блоки: диагностический, теоретический и практический.

Диагностический блок предполагает: проведение индивидуального собеседования с педагогом в начале года, тестирования «Реализация государственных стандартов», заполнение «Карты профессиональных затруднений» и педагогическую рефлексию по результатам работы. Теоретические и практические мероприятия каждого месяца объединены общей тематикой. Предполагается также активная самообразовательная работа.

Адаптация начинающего педагога, формирование его профессионализма проводится в соответствии с предложенным планом совместно с наставниками – опытными педагогами высшей и первой квалификационной категории. Такая поддержка позволит молодому педагогу уточнить имеющиеся теоретические знания, овладеть необходимыми первоначальными навыками и занять активную позицию по дальнейшему саморазвитию и самосовершенствованию.

Еще одним шагом для дифференциации методической работы является организация работы разнообразных педагогических объединений.

Так, в школе организована работа творческих групп.

Первая творческая группа учителей начальных классов. Темой работы творческой группы стала следующая проблема: «Коррекционное сопровождение образовательного процесса с детьми, имеющими речевые нарушения». Результатам работы творческой группы по итогам года станет выход методического продукта – «Папки по лексическим темам», методические рекомендации «Отработка речевых навыков в режимных моментах».

Вторая творческая группа объединяет педагогов, работающих по проблеме «Поликультурное образование младших школьников средствами народной педагогики». Планируемый методический продукт – пособие «Использование форм фольклора для ознакомления с окружающим младших школьников».

Передовой педагогический опыт ведущих педагогов школы рекомендован к распространению на районном уровне через участие в методических объединениях. Также выдвинута кандидатура молодого специалиста на участие в профессиональном конкурсе «Учитель года» (районный этап) в номинации «Педагогический дебют».

Третье условие – проектирование и внедрение активных форм и методов обучения педагогов.

Система методических мероприятий подчиняется главной цели – стимулированию педагогов к профессиональному самосовершенствованию. Для этого необходимо разнообразить формы и методы работы, в частности, использовать активные формы обучения: проблемные семинары, семинары-практикумы, круглые столы, деловые игры и т.д.

Для обеспечения целостности и системности методической работы в учебном году выбрана единая методическая тема «Формирование социально-коммуникативной компетентности школьников как основы успешной адаптации в обществе в условиях реализации ГОС».

В рамках изучения этой темы планируется проведение следующих мероприятий:

- 1) Диагностика – тестирование педагогов «ГОС: образовательная область – социально-коммуникативное развитие школьников».
- 2) Круглый стол «Планирование образовательного процесса по социально-коммуникативному развитию школьников».
- 3) Проблемный семинар «Традиционные и современные подходы к организации и проведению образовательной работы».
- 4) Обобщение передового педагогического опыта.
- 5) Тематический контроль «Организация работы по социально - коммуникативному развитию школьников».
- 6) Родительская конференция «Социализация детей младшего школьного возраста в процессе взаимодействия школы и семьи».
- 7) Итоговый педсовет в форме деловой игры.

8) Мониторинг освоения образовательной области «Социально-коммуникативное развитие».

При правильном выборе единой методической темы для всей школы эта форма делает целостными все другие формы работы по повышению профессионального мастерства педагогов.

Активной формой методической работы является самообразовательная деятельность педагогов

Самообразование педагога – целенаправленная работа по расширению и углублению его теоретических знаний, совершенствованию имеющихся и приобретению новых профессиональных умений.

Организация самообразования педагогов должна быть дифференцированной: темы выбираются как самими педагогами, так и рекомендуются завучем с учетом индивидуального опыта и профессионального мастерства каждого педагога. Хорошо если рассматриваемые темы связаны с проблемами, решаемыми в школе, с приоритетным направлением его деятельности, сочетаются с общей методической темой организации. Так, например, в школе педагогами были определены следующие темы самообразования: «Развитие коммуникативных способностей», «Инновационный урок», «Интернет-технологии в образовании» и т.п.

В любом случае, темы самообразования всегда связаны с прогнозируемым результатом (что мы хотим изменить) и направлены на достижение качественно новых результатов работы. Важно убедить педагога в актуальности (необходимости) выбранной или предложенной темы. Есть педагоги, которые самостоятельно интересуются всеми инновациями. Им часто необходима помощь в подборе педагогической литературы по проблеме.

Нами предложен единый алгоритм составления плана по самообразованию:

- 1) Название темы.

- 2) Цели и задачи.
- 3) Предполагаемый результат.
- 4) Этапы работы. Сроки выполнения каждого этапа.
- 5) Мероприятия, проводимые в процессе работы над темой.
- 6) Способ демонстрации результата проделанной работы.
- 7) Форма отчета по проделанной работе.

Грамотно организованная работа по самообразованию позволит, с одной стороны, решать методические задачи образовательной организации, а с другой стороны содействовать собственному профессиональному развитию педагогов.

Итак, были рассмотрены организационно-педагогические условия профессионального становления педагогов в системе методической работы образовательной организации.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что реализация данных условий будет поддерживать заинтересованность педагогов в постоянном профессиональном росте, побуждать их к активности в соответствии с индивидуальными способностями и творческим потенциалом, способствовать развитию чувства удовлетворенности своей работой.

#### Выводы по второй главе.

На этапе констатирующей диагностики осуществлялась экспертная оценка уровня профессиональной компетентности педагогов школы, анализ планирования образовательного процесса в группах.

В диагностической карте «Профессиональная деятельность педагога в условиях государственных стандартов» были представлены различные параметры, которые оценивались по трем уровням: самооценка педагога, оценка коллег и оценка администрации. При обработке результатов мы отметили, что высокий уровень наблюдается у 11% педагогов, оптимальный

уровень – 28%, средний – 39%, удовлетворительный уровень показали 22% педагогов, критического и низкого уровня не выявлено.

Проведение тематического контроля планирования позволило оценить уровень владения педагогами практическими навыками организации образовательного процесса в соответствии с ГОС, а также выявить методические затруднения педагогов. Планирование преимущественно осуществляется на среднем уровне. Только в одной из групп выявлены серьезные недостатки. Необходимо усилить консультативно-методическое сопровождение.

Проведен объективный анализ состояния методической работы в учреждении. Работа ведется в следующих направлениях: организационно-методическая работа с кадрами, информационно-методическая работа, научно-методическая работа. Методическое сопровождение осуществляется в системе, насыщено различными мероприятиями. Педагоги своевременно получают актуальную информацию по различным проблемам образования. В течение учебного года организовано повышение квалификации сотрудников, поощряется распространение педагогического опыта на различных уровнях, участие в конкурсах профессионального мастерства. Среди недостатков методической работы можно выделить следующие: не отработан механизм непрерывного обучения и аттестации персонала (отсутствует перспективный план); научно-методическая деятельность недостаточно дифференцированная, не в полной мере раскрывает индивидуальный стиль каждого члена педагогического коллектива с учетом его потребностей, опыта и квалификации; также недостаточно активных форм и методов обучения педагогов.

Проведен опрос о степени удовлетворенности педагогического коллектива методической работой образовательной организации. Только 11% педагогов оценили методическую работу на высоком уровне. Более половины педагогов, 56% высказали мнение, что методическая работа была организована на среднем уровне. 28% оценили работу удовлетворительно,



ниже среднего уровня. А 5% педагогов посчитали, что методическая работа не оправдала ожиданий и была малорезультативной.

На формирующем этапе были выделены организационно-педагогические условия профессионального становления педагогов в системе методической работы: мониторинг профессиональных потребностей педагогов; дифференцированный подход к проведению методической работы; проектирование и внедрение активных форм и методов обучения педагогов. На примере образовательной организации ГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького Карабалыкского района Управления образования акимата Костанайской области раскрыты механизмы реализации данных условий. Они будут способствовать профессиональному росту педагогов, побуждать к творчеству и саморазвитию, повышать заинтересованность в результатах своего труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях реформирования системы образования методическая работа имеет особую ценность. Воспитать человека с современным мышлением, способного успешно самореализоваться в жизни, могут только педагоги, обладающие высоким профессионализмом. При этом в понятие «профессионализм» включаются не только предметные, дидактические, методические, психолого - педагогические знания и умения, но и личностный потенциал педагога, в который входят система его профессиональных ценностей, его убеждения, его установки.

На развитие всего перечисленного выше направлена методическая деятельность в образовательной организации. Важно, чтобы в ходе этой деятельности педагог стал самым активным субъектом процесса совершенствования. Уже одно это требует не эпизодического, а комплексного подхода к многогранной научно - методической работе. По отношению к учителю научно-методическая работа выполняет ряд важных функций. Прежде всего, это функции адаптации и социализации. Так, благодаря активному участию в научно-методической работе учитель приобретает и закрепляет за собой определенный статус, меняя статус учителя со знанием уровня компетенции на статус учителя - исследователя, совершенствуя учебно-воспитательный процесс, широко вводя инновации, способствуя повышению качества образования в соответствии с государственным стандартом. С возрастом участие в ней способствует решению проблемы профессионального самосохранения, преодоления возможного отставания, расхождения между достигнутым уровнем и новыми требованиями к образовательному процессу. Методическая работа помогает учителю избавиться от устаревших взглядов, делает его более восприимчивым к внешним изменениям, что в конечном итоге повышает его конкурентоспособность.

Главное в методической работе - оказание реальной, действенной помощи педагогу. Методическая работа в школе - это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки, передового, педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого учителя. Этот комплекс ориентирован на повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а в конечном счете - на повышение качества и эффективности образовательного процесса: роста уровня образованности, воспитанности и развития учащихся.

Модернизация образования, обновление всех компонентов образовательного процесса повысили планку требований к педагогическим работникам. Сегодня педагог должен уметь на высоком уровне, комплексно и творчески решать сложные профессиональные задачи, а именно:

- диагностировать уровень развития учащихся, выстраивать реальные цели и задачи своей деятельности и деятельности обучающихся;

- отбирать целесообразное содержание, способы и средства с учетом развития познавательных и социальных характеристик учащихся, отслеживать результаты своей деятельности и достижения обучающихся;

- разрабатывать и реализовывать вариативные образовательные программы, творчески применять известные и разрабатывать авторские образовательные идеи, технологии, методические приемы;

- организовывать познавательную деятельность, быть проводником в огромном «море» информации в условиях современности.

Эти требования определяют значимость современного учителя не просто как «предметника-урокодателя», по определению В.И. Андреева, а как педагога – исследователя, педагога – психолога, педагога – технолога. В этой связи особое значение приобретает методическая работа в школе, способствующая развитию педагогического мастерства. Поскольку методическая работа может существенно влиять на качество обучения и воспитания, на конечные результаты работы образовательной организации,

можно рассматривать ее как важный фактор управления образовательным процессом, а также необходимость управления методической работой в ОО.

Процесс управления методической работой далеко не такой однозначный, как это представляется. Его организация подчинена строгим законам, нарушение которых приведет либо к частичному, либо к полному невыполнению намеченных планов.

Мы не претендуем на всеобъемлющий охват существующих составляющих инновационно-методической работы. В этом исследовании сделана попытка обобщить лишь часть накопленного опыта. Главное в управлении методической работой создать систему с тесной взаимосвязью всех ее элементов. И тогда результат не заставит себя ждать. Прекрасно организованная и проводимая методическая работа является важной составляющей общей картины школьной жизни. Результатом успешности реализации инновационно-методических программ будет повышение профессионализма учителя и рост качества образования обучающихся.

В ходе нашего исследования подтвердилась гипотеза: процесс профессионального становления педагога будет более эффективным, если будет разработана адекватная модель управления методической службой образовательной организации, что должно привести к более полному и эффективному удовлетворению профессиональных запросов, интересов в деятельности педагогов и руководителей школы.

Все поставленные задачи были решены.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при разработке вариативных моделей управления методической службой образовательных организаций.

Положения исследования могут служить основанием для проектирования систем оценки качества и эффективности методической работы в школах.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова, Е.Б. Самообразование как ценность профессионального становления педагога [Текст] / Е.Б. Абакумова // Педагогика: традиции и инновации: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2011 г.). - Т. II. - Челябинск, 2011. - С. 106-109.
2. Акинина, Н.А. Философия профессиональной успешности. Сценарий образовательного действия с педагогами педагога [Текст] / Н.А. Акинина. // Практика управления ДОУ. – 2015. – №2.
3. Белая, К.Ю. Методическая работа в ОУ: Анализ, планирование, формы и методы педагога [Текст] / К.Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2007. – 96 с.
4. Белая, К.Ю. Методическая деятельность в дошкольной организации педагога [Текст] / К.Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2016. – 128 с.
5. Белоусова, Н.Ф. Организация методической работы в условиях модернизации образования педагога [Текст] / Н.Ф. Белоусова. // Актуальные проблемы управления образованием в регионе: Сб. науч.-метод. материалов / Под ред. С.Г. Молчанова. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование, 2020. – С.119-123.
6. Боякова, Е.В. Инновационный вектор профессионального роста педагога [Текст] / Е.В. Боякова, М.Ю. Парамонова. // Управление ДОУ. – 2014. - №7.
7. Василевская, Е.В. Методическая работа в системе образования: состояние, тенденции, проблемы педагога [Текст] / Е.В. Василевская. – М.: АПК и ППРО, 2018. – 180 с.
8. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ОУ педагога [Текст] / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева. - М: Айрис Пресс, 2007. – 192 с.
9. Володченко, М.П. Профессиональное развитие специалиста: современные педагогические подходы и технологии педагога [Текст] / М.П. Володченко, А.И. Мартынова // Управление ДОУ. – 2014. - №7.

- 10.Ганченко, И.О. Педагогика профессионального самообразования: Монография педагога [Текст] / И.О. Ганченко. Краснодар: Краснодарская академия МВД России, 2014. – 314 с.
- 11.Довженко, Ю.А. Организация внутришкольной методической работы в условиях осмысления обновляющейся образовательной практики педагога [Текст] / ЮА. Долженко.- Барнаул, 1997. – 127 с.
- 12.Дроздова, Л.С. Поддержка профессионального роста педагогов как средство формирования имиджа дошкольного учреждения педагога [Текст] / Л.С. Дроздова // Детский сад: теория и практика. – 2011. – №5. – с. 9 - 18.
- 13.Дружинин, В.И. Теория и практика менеджмента в образовании педагога [Текст] / В.И. Дружинин - Курган: ИПКиПРО, 2017.- 80 с.
- 14.Дружинин, В.И. Методическая работа в образовательной организации педагога [Текст] / В.И. Дружинин.–Курган, 2011.-138 с.
- 15.Ермакова, Н.В. Содержание и организация методической работы в аспекте управления качеством образования педагога [Текст] / Н.В. Ермакова // Актуальные проблемы управления образованием в регионе: Сб. науч.-метод. материалов / Под ред. С.Г. Молчанова. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование, 2014. – С. 103-110.
- 16.Закон «Об образовании в Российской Федерации» [Текст] / Серия: Законы Российской Федерации. – М.: Омега-Л, 2014. – 135 с.
- 17.Зимняя, И.А. Педагогическая психология педагога [Текст] / И.А. Зимняя: учеб. для вузов. 2-е изд., доп., испр. и перераб. – М. : Логос, 2004. – 384 с.
- 18.Зубкова, Е.Н. Методическая работа в ДОУ как фактор управления качеством воспитательно-образовательного процесса педагога [Текст] / Е.Н. Зубкова. // Актуальные задачи педагогики: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Чита, октябрь 2013 г.). - Чита: Издательство: Молодой ученый, 2013. – С. 38-41.

- 19.Ильенко, Л.П. Новые модели методической службы в общеобразовательных учреждениях педагога [Текст] / Л.П. Ильенко.- Мн.: АРКТИ, 2020. – 76 с.
- 20.Клюева, Е.В. Развитие методологической культуры педагогов в процессе инновационной деятельности педагога [Текст] / Е.В. Клюева, Е.Д. Краснова. // Детский сад: теория и практика. – 2014. - №11. – с. 68 - 78.
- 21.Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред.пед. учеб. заведений педагога [Текст] / Г. М. Коджаспиров, А. Ю. Коджаспирова. - М.: Издательский центр «Академия», 2009. - 176 с.
- 22.Коростелева, Н.В. Методическая работа в инновационных образовательных учреждениях // Методист.-2015.-№4.- С. 17-21.
- 23.Коротков Э.М. Управление качеством образования: Учебное пособие для вузов педагога [Текст] / Э.М. Коротков. - М.: Академический Проект, 2007. – 320 с.
- 24.Котлякова, Т.А. Повышение профессиональной компетентности педагогов педагога [Текст] / Т.А. Котлякова, Л.Н. Муравьева, Е.А. Афанасьева. // Управление ДОУ. – 2014. - №8.
- 25.Кузнецова, Е.А. Методическое пространство развития профессиональной деятельности педагога педагога [Текст] / Е.А. Кузнецова // Управление ДОУ. – 2013. - №7.
- 26.Лизинский, В.М. О методической работе в школе педагога [Текст] / В.М. Лизинский.- М.: Центр «Педагогический поиск», 2012.- 160 с.
- 27.Лосев, П.Н. Управление методической работой педагога [Текст] / П. Н. Лосев. - М.: ТЦ, 2015. - 97 с.
- 28.Лукьянова, М.И. Профессиональная компетентность педагога: теоретический анализ понятия педагога [Текст] / М.И. Лукьянова // Управление образовательным учреждением. – 2007. – № 1. – С. 15 – 22.

- 29.Майер, А.А. Модель профессиональной компетентности педагога [Текст] /А.А. Майер // Основы педагогического менеджмента. – 2007 – № 1. – с.8-15.
- 30.Майер, А.А. Сопровождение профессиональной успешности педагога педагога [Текст] / А.А. Майер, Л.Г. Богославец – М.: ТЦ Сфера, 2012.
- 31.Майер, А.А. Управление инновационными процессами в ДОУ: Методическое пособие педагога [Текст] / А.А. Майер. – М.: ТЦ Сфера, 2008. – 128 с.
- 32.Мухин, В.И. Основы теории управления: Учебник педагога [Текст] / В.И. Мухин. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
- 33.Немова, Н.В. Управление методической работой в школе педагога [Текст] / Н.В. Немова. - М.: Сентябрь, 1999.-176 с.
- 34.Организация методической работы в образовательном учреждении в условиях введения ФГОС ОО: Учебно-методическое пособие педагога [Текст] / авт.-сост. А.В. Коптелов, Т.А. Данельченко. – М.: АПКиППРО, 2012. – 60 с.
- 35.Пахомова, Е.М. Проблемы выявления, изучения, обобщения и распространения педагогического опыта в работе организаций методической службы педагога [Текст] / Е.М. Пахомова // Методист.- 2015.- №2.- С. 29-33.
- 36.Петренко, А.А. Современные подходы к деятельности методических служб в условиях муниципального образования педагога [Текст] / А.А. Петренко // Методист. - 2015. - №3. - С.33-35.
- 37.Поваренков, Ю.П. Оценка эффективности педагогической деятельности: учебное пособие педагога [Текст] / Ю.П. Поваренков, Ю.Н. Слепко: под общ. ред. Ю.П. Поваренкова. – Ярославль: Изд- во ЯГПУ, 2011. – 167 с.
- 38.Полешова, Н.В. Управление методической работой в условиях проектирования воспитательной системы образовательного учреждения педагога [Текст] / Н.В. Полешова, И.А. Копысова, И.В.

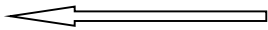


- Микк // Актуальные проблемы управления образованием в регионе: Сб. науч.-метод. материалов. / Под ред. С.Г. Молчанова. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2014. – 125 с.
- 39.Поташник, М.М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений педагога [Текст] / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М.: Новая школа, 2008. – 178 с.
- 40.Рогов, Е.И. Выбор профессии: становление профессионала педагога [Текст] / Е.И. Рогов. – М.: Владос, 2013. – 336 с.
- 41.Седова Л.Н. Теория и методика воспитания: конспект лекций [Электронный ресурс] / Л.Н. Седова // Режим доступа: [http://www.tinlib.ru/psihologija/teorija\\_i\\_metodika\\_vospitanija\\_konspekt\\_lekcii/index.php](http://www.tinlib.ru/psihologija/teorija_i_metodika_vospitanija_konspekt_lekcii/index.php) (Дата обращения - 3 октября 2022 г.).
- 42.Стефанишина, Н.А. Методический паспорт учителя педагога [Текст] / Н.А. Стефанишина // Управление современной школой. Завуч. – 2011. - №3. – С.78-87.
- 43.Сундукова, А.К. Педагог в реалиях современного образования педагога [Текст] / А.К. Сундукова. // Управление ДОУ. – 2015. - №1.
- 44.Сыромятникова Л.М. Настольная книга завуча: методическая работа в школе педагога [Текст] /Автор-составитель Л.М. Сыромятникова. – М.: Глобус, 2007. – 284 с.
- 45.Управление качеством образования: Практико-ориентированная монография и методическое пособие педагога [Текст] / Под ред. М.М. Поташника - М.: Педагогическое общество России, 2000 - 448 с.
- 46.Фонарев, А.Р. Психология становления личности профессионала: Учебное пособие педагога [Текст] / А.Р. Фонарев. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2015.
- 47.Фриш ,Г.Л. Циклограмма работы директора школы педагога [Текст] / Г.Л. Фриш. -М.: Перспектива, 2006. – 144 с.

48. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами педагога [Текст] / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Т.М. Шибанова. – М.: Академия, 2012. – 384 с.
49. Черникова, Т.В. Школа и учитель в зеркале модернизации образования: сборник научно-методических работ педагога [Текст] / Т.В. Черникова. – М.: Международная педагогическая академия, 2013.- 165 с.
50. Черноусова, Ф.П. Организация методической работы в школе (рекомендации) педагога [Текст] / Ф.П. Черноусова // Завуч. -2004.- № 7.- С. 103-128.
51. Эрганова, Н.Е. Методика профессионального обучения педагога [Текст] / Н.Е. Эрганова. - М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 160 с.

Модель управления методической службой образовательной организации (МСОО)

Внешняя среда: МООО, ММС, РМО, ТШО, ИРОСТ, и др.

Структуры МСОО	Процессы	Участники МСОО
1. Администрация ОО 2. Педагогический совет 3. Методический совет 4. Инновационный совет 5. Методические объединения 6. Инновационные площадки 7. Методический кабинет ОО 8. Библиотека ОО и др.	 Участие 1. Аналитический 2. Диагностический 3. Проектный 4. Организационно-методический 5. Координационный 6. Контрольно-экспертный	1. Учителя, педагоги 2. Руководители ОО, МО 3. Классные руководители 4. Методисты ОО 5. Психологи, тренеры 6. Кружководы 7. Логопеды, медики 8. Социальные педагоги 9. Мастера ПО и др.
Внутренние условия для ведения методической работы и инновационной деятельности		

Распределение функций управления методической работой в образовательной организации.

<i>Функции управления методической работой</i>	<i>Ответственные</i>
Определение стратегических направлений научно-методической работы	Педагогический совет, директор
Назначение ответственных за управление процессом обучения педагогов, распределение между ними обязанностей	Директор
Разработка прогноза потребностей кадров в обучении в соответствии с основными изменениями, которые предвидятся в деятельности школы	Директор, заместитель директора по УВР
Заключение договоров об обучении педагогов	Директор
Планирование расходов на обучение	Директор
Вознаграждение сотрудников, представленных к поощрению за высокие результаты в обучении и в организации научно-методической работы	Директор (по представлению ИМС)
Управление реализацией избранной стратегии и контроль качества инновационно-методической работы	ИМС, заместитель директора по УВР
Руководство процессом обучения учителей	заместитель директора по УВР, руководители МО
Содействие адаптации молодых специалистов, назначение наставничества	заместитель директора по УВР, руководители МО
Оценка эффективности действующей в школе системы научно-методической работы на основе анализа, представленного заместителем директора по учебно-воспитательной работе	Директор, ИМС

Перечень документации по методической работе школы (вариативный).

1. Приказ о назначении на должность.
2. Функциональные обязанности.
3. Приказы об открытии и назначении председателей МО
4. Структурно-функциональная модель МС (методической службы)
5. Комплексно-целевая программа развития МС школы.
6. Образовательные программы (раздел плана школы «Методическая работа»)
7. Анализ итогов методической работы за прошедший год.
8. План методической работы школы на новый учебный год.
9. Банк данных об учителях.
10. Циклограмма работы.
11. План-сетка методической работы на каждый месяц.
12. План опытно-экспериментальной работы.
13. План работы с молодыми специалистами и вновь прибывшими учителями.
14. Положение о МО и кафедрах.
15. Информация об учебных программах и их учебно-методическом обеспечении.
16. Календарно-тематическое планирование по предметам, по индивидуальным занятиям.
17. Программа факультативов и предметных кружков.
18. План проведения методической недели.
19. Перспективный план аттестации учителей.
20. Перспективный план повышения квалификации учителей.
21. График прохождения аттестации учителей.
22. График повышения квалификации учителей.
23. График и планы проведения предметных недель.
24. График проведения конференций, семинаров, круглых столов, творческих отчетов, деловых игр и т.д.
25. График проведения открытых уроков учителями МО.
26. Сведения о профессиональных потребностях учителей.
27. Сведения о темах самообразования учителей и их реализации.
28. Информационно-аналитические и отчетные документы по методической работе.
29. Портфолио учителей.

Перечень основных мероприятий по методическому обеспечению учебного процесса в школе (вариативный).

Мероприятия	Периодичность проведения	Предельное число рассматриваемых вопросов	Предельный расход времени (уч. час)
Заседания инновационно - методического совета	1 раз в четверть	2-3	2-2,5
Научно-методические конференции по обобщению опыта методической работы	1 раз в 2-3 года	2-3	3-4
Конкурсы «Учитель года», «Самый классный классный»	1 раз в год	2-3	3-4
Конкурс на лучший комплект дидактических материалов	1 раз в год	2	
Конкурс «Лучший кабинет, классная комната»	В конце года	2	

Оперативные совещания ИМС	2 раза в месяц	2-3	2
Заседания МО, кафедр	5 раз в год	2-3	1
Установочное методическое совещание	В начале года	3-4	2
Совещание методических объединений, кафедр (после районных, школьных оперативных совещаний)	По необходимости	2-3	2
Открытые и показательные занятия	По плану М/О	По 1-2 занятия в четверть	1
Методическая неделя	1 раз в год	5-6	
Предметные недели	1-2 раза в месяц	2-3	
Занятия в школе молодого специалиста	1-2 раза в месяц	1-2	1
Занятия в школе педагогического мастерства	1 раз в месяц	1-2	1
Посещение уроков, беседы с учителями-предметниками, консультации	5-8 уроков в неделю		

#### Приложение 5

#### Виды и формы работы педагогов.

Источник повышения квалификации	Виды и формы работы
Систематическое обучение. Курсы	Посещение курсов в области, информирование об альтернативных курсах, городских и окружных мастер-классах, семинарах. Посещение проблемных семинаров на базе школы. Общение с представителями педагогической науки.
Эксперимент. Практика	Возможность получения консультации по проведению эксперимента, внедрению новой технологии
	Систематизация и обобщение опыта под руководством научного консультанта Руководство секцией научного общества учащихся (НОО)
Самообразование	Работа в информационном центре (библиотека, телестудия, компьютер). Ознакомление с обзором новинок методической литературы. Заказ необходимой литературы по системе МБА. Ознакомление с тематическими каталогами профессиональных издательств, возможность централизованного заказа учебно-методической литературы. Участие в работе межпредметного университета в качестве слушателя и лектора.
Общение	Посещение и проведение мастер-классов (внутри школы) Ознакомление с обзором новинок методической литературы

Стимулы профессионального развития учителей.

Мотив самостоятельности, реализации себя в творческой педагогической деятельности.	Открытие собственного мастер-класса для учителей района или города на условиях договорной оплаты труда. Повышение самостоятельности учителя: возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать наиболее удобный график работы (расписание). Содействие в разработке и утверждении собственной авторской программы, ее распространении в районе, городе
Мотив личного развития, приобретения новой информации	Направление на стажировку, курсы. Предоставление времени на методическую работу (работа на дому). Творческий отпуск в каникулярное время. Дополнительные дни к отпуску. Оплата научно-методической литературы
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха	Направление на различные проблемные конференции, семинары для выступления и обмена опытом. Содействие в обобщении опыта, подготовке собственных публикаций и пособий к печати. Привлечение к руководству методическими подразделениями школы. Получение права на проведение семинаров, курсов, лекций для своих коллег по школе. Рекомендация на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей с оплатой этой работы
Потребность в причастности к делам	Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы
Мотив стабильности, защищенности	Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу. Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе
Мотив состязательности	Содействие в выдвижении на престижные конкурсы. Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства с назначением годовой надбавки к зарплате

Анкета «Школа глазами учителя»

Обведите ответ, который соответствует Вашему мнению о школе.

Да – 1, не совсем – 2, нет – 3, не знаю – 4.

1	Удовлетворены ли Вы состоянием материально-технического обеспечения учебно-воспитательного процесса?	1	2	3	4
2	Есть ли у Вас право решающего голоса в решении вопросов, затрагивающих Ваши интересы, если решения принимаются в школе?	1	2	3	4

3	Удовлетворены ли Вы помощью, оказываемой Вам директором школы, его заместителями?	1	2	3	4
4	Удовлетворены ли Вы оценкой Вашей работы в школе?	1	2	3	4
5	Считаете ли Вы требования к Вашей работе в школе справедливыми, обоснованными?	1	2	3	4
6	Считаете ли Вы справедливой систему оплаты труда?	1	2	3	4
7	Нравится ли Вам работать в школе, учитывая сложившуюся систему работы?	1	2	3	4
8	Удовлетворены ли Вы качеством методической помощи?	1	2	3	4
9	Удовлетворены ли Вы работой других служб, призванных облегчить работу учителя?	1	2	3	4
10	Удовлетворены ли Вы результатом своей педагогической деятельности?	1	2	3	4
11	Удовлетворены ли Вы отношениями, которые сложились у Вас с учащимися, учителями?	1	2	3	4
12	Удовлетворены ли Вы системой обмена информацией внутри школы, возможностью непрофессионального и неформального общения с коллегами и администрацией?	1	2	3	4
13	Удовлетворены ли Вы организацией учебно-воспитательного процесса в школе?	1	2	3	4
14	Удовлетворены ли Вы состоянием охраны труда и техникой безопасности?	1	2	3	4
15	Имеете ли Вы возможность участвовать в управлении школой?	1	2	3	4
16	Удовлетворены ли Вы работой администрацией школы?	1	2	3	4
17	Все ли члены нашего коллектива согласны с целями, которые ставит перед собой школа?	1	2	3	4
18	Пользуются ли уважением учителя – новаторы?	1	2	3	4
19	Все ли учителя нашей школы относятся друг к другу тактично?	1	2	3	4
20	Все ли учителя едины в понимании требований, предъявляемых к современной школе?	1	2	3	4
21	Всегда ли администрация при оценки качества труда учителя прислушивается к мнению коллектива?	1	2	3	4
22	Ценится ли в нашем коллективе профессиональное мастерство?	1	2	3	4
23	Удовлетворены ли Вы расписанием уроков?	1	2	3	4
24	Все ли учителя стремятся к улучшению репутации школы?	1	2	3	4

Приложение 8

Диагностическая анкета успешности учителя.

ФИО

предмет

квал.категория

№	Параметры	Успешно работаю	Затрудняюсь, не могу решить	Могу поделиться опытом	Необходима помощь
1	2	3	4	5	6
1. Планирование работы.					
1	Тематическое планирование				
2	ПООрочное планирование				
3	Планирование работы по самообразованию				
4	Планирование работы по повышению				

	мастерства				
2. Организационная деятельность.					
1	Овладение новыми учебниками и программами.				
2	Использование инновации в обучении				
3	Использование разнообразных методов и приемов на уроке				
4	Использование методов развивающего обучения				
5	Дифференцированное обучение				
6	Нормирование навыков учебного труда				
7	Использование межпредметных связей				
8	Внеклассная работа по предмету				
9	Разнообразие методов воспитательной работы				
10	Обратная связь с учащимися на уроке				
3. Контроль за деятельностью учащихся.					
1	Учет и оценка знаний, умений и навыков учащихся				
2	Использование разных форм контроля: А) _____ Б) _____ В) _____				
4. Педагогика сотрудничества.					
1	Психолого-педагогическое изучение личности школьника				
2	Стиль общения с учащимися: А) _____ Б) _____				
5. Работа с родителями.					
1	Обеспечение единства действия учителей и родителей				
2	Выявление типичных причин неуспеваемости учащихся				
3	Организация и проведение родительских собраний				
6. Обобщение и использование педагогического опыта					
1	Использование передового педагогического опыта в своей практике				
2	Тема собственного опыта				



Анкета по выявлению степени удовлетворенности.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?
  - a) Очень нравится
  - b) Пожалуй, нравится
  - c) Работа мне безразлична
  - d) Пожалуй, не нравится
  - e) Очень не нравится
2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?
  - a) Да
  - b) Нет
  - c) Не знаю
3. Оцените по пятибалльной шкале степень выраженности качеств у администрации в целом:
  - a) трудолюбие
  - б) общественная активность
  - в) отзывчивость
  - г) общительность
  - д) забота о людях
  - е) требовательность
  - ж) способность разбираться в людях
  - з) справедливость
  - и) доброжелательность
4. Кто из членов коллектива пользуется наибольшим уважением у коллег? \_\_\_\_\_
5. С каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?
  - А) большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди,
  - Б) в нашем коллективе есть всякие люди,
  - В) многие люди малопрятные.
6. Оцените по пятибалльной системе Ваш коллектив. \_\_\_\_\_
7. Как Вам кажется, могли бы Вы дать полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива?
 

Да; пожалуй, да; не знаю; пожалуй, нет; нет.
- 8.Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? \_\_\_\_\_
9. В какой степени Вы удовлетворены: (удовлетворен, неудовлетворен, трудно сказать)
  - А) состоянием материальной базой
  - Б) загруженностью работой
  - В) количеством часов
  - Г) оплатой труда
  - Д) санитарно-гигиеническими условиями
  - Е) отношениями с администрацией
  - Ж) возможностью повышения квалификации
10. насколько хорошо организована Ваша работа администрацией:
  - А) хорошо
  - Б) в общем не плохо, можно лучше
  - В) неудовлетворительно, много времени тратится в пустую
  - Г) очень плохо
11. Пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?
  - А) да
  - Б) пожалуй, да
  - В) трудно сказать

- Г) пожалуй, нет  
 Д) нет
12. оцените Ваше отношение к коллегам в школе:  
 А) в высшей степени положительное,  
 Б) положительное,  
 В) нейтральное,  
 Г) отрицательное,  
 Д) в высшей степени отрицательное.
13. Оцените отношение коллектива к Вам:  
 А) в высшей степени положительное,  
 Б) положительное,  
 В) нейтральное,  
 Г) отрицательное,  
 Д) в высшей степени отрицательное.

## Приложение 10

### Оценка компетентности и сплоченности коллектива.

Баллы	Уровень развития
1	Очень низкий
2	Низкий
3	Ниже среднего
4	Чуть ниже среднего
5	Средний
6	Чуть выше среднего
7	Выше среднего
8	Высокий
9	Очень высокий
10	Наивысший

1. Умеет ли учитель анализировать, насколько педагогические средства способствуют личностному развитию учащихся, обогащает ли деятельность личностный опыт ребенка?
2. Умеет ли учитель определять уровень личностного развития учеников, видит ли, развитие каких личностных функций учащихся происходит в образовательном процессе?
3. Умеет ли учитель самостоятельно контролировать и оценивать свою работу?
4. Принимает ли учитель педагогическую деятельность как лично-значимую?
5. Определяет ли учитель цель и смысл своей деятельности в сотрудничестве с учащимися и родителями?
6. Происходит ли у учителя «обмен смыслами» с учащимися?
7. Умеет ли учитель находить новые смыслы в предметном материале?
8. Терпим ли учитель к инакомыслию?
9. Владеет ли учитель необходимыми способами включения личностного опыта в содержание учебного процесса?
10. Нацелен ли учитель на дискуссию, коллективный поиск, субъективное общение?
11. Имеет ли учитель внутреннюю мотивацию саморазвития?
12. Умеет ли учитель импровизировать, развивает ли творческие способности учащихся и свои собственные?
13. Проектирует ли учитель затруднения, умеет ли задавать темп, напряжение в работе?
14. Стремится ли учитель обеспечить признание своего «Я» коллегами, учащимися, родителями, администрацией?
15. Имеет ли учитель собственное видение своего предмета?

16. Работает ли учитель над повышением своей общей культуры?
17. Создает ли учитель пространство совместного поиска смысла для прояснения учащихся своих ценностей через ценности других людей?
18. Умеет ли учитель включать учащихся в осознание логики урока?
19. Умеет ли учитель оценивать не только знания, но и личностное развитие учащихся?
20. Умеет ли учитель сотрудничать с учащимися?
21. Умеет ли учитель создавать ситуацию успеха?
22. Умеет ли учитель заинтересовать учащихся, вызвать у них вопросы?
23. Ставит ли учитель учащихся в позицию самостоятельных исследований или дает готовые знания?
24. Воздействует ли учитель на мотивационную сферу учащихся?
25. Умеет ли учитель импровизировать в нестандартных ситуациях?
26. Использует ли учитель ИКТ?
27. Умеет ли учитель проблемно, интересно преподнести любую информацию?
28. Соответствует ли тон голоса, движения тела и головы учителя содержанию слов и внутренним убеждениям?
29. Умеет ли учитель понимать ребенка?
30. Принимает ли учитель ребенка таким, какой он есть?
31. Умеет ли учитель сопереживать, сочувствовать?
32. Умеет ли учитель всегда быть понятным, открытым?
33. Помогает ли учитель самовыражению учащихся?
34. Умеет ли учитель влиять на учащихся?
35. Создает ли учитель психологический комфорт?
36. Умеет ли учитель контролировать и нейтрализовать аффект?

Приложение 11

Портфолио учителя (вариативный).

Самоанализ деятельности учителя в 20\_\_ году.

ФИО \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

1. Повышение квалификации:

Тема курсовой подготовки \_\_\_\_\_

Тема самообразования \_\_\_\_\_

Результат работы по теме \_\_\_\_\_

2. Используемая литература:

\_\_\_\_\_ Частота работы с периодикой \_\_\_\_\_

3. Какие учебные занятия для Вас полезны? \_\_\_\_\_

4. Опишите посещенные и запоминающиеся мероприятия Ваших коллег?

5. В каких методических мероприятиях Вы участвовали?

6. Какой методический метод, прием Вы освоили в этом году

7. Укажите авторские разработки.

8. Участие в конкурсах.

9. Название открытого урока.

10. Совместная деятельность обучающихся: \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_

Портфель личных профессиональных достижений учителя.

ФИО \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Мой стиль работы:

Утверждение	Скорее – да	Скорее - нет
Мне больше нравится руководить, чем выполнять чужие указания		
Я лучше работаю в коллективе, чем один		
У меня лучше получается творческая работа, чем традиционная, однообразная		
Мне интереснее работать с людьми, чем с бумагами		
Я спокойно отношусь к переменам		
Я быстро принимаю решения в проблемных ситуациях		

Участие в опытно-экспериментальной работе.

уровень	направление	степень участия	результат
На уровне школы			
На уровне района			
На уровне города			
Региональный			
федеральный			

Повышение профессионального мастерства.

год	Квалификационная категория	Сроки аттестации	следующей

Сведения о повышении квалификации.

Сроки	Проблема курсов	На базе какого учреждения

Персональный лист контроля учителя на 20 / год.

Месяц									
дата									
Вид контроля									