



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

**Модель управления методической работой в образовательной
организации**

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

Проверка на объем заимствований:

70 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» 01 2024 г.

Зав. кафедрой ППО и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-309-169-2-2

Алимова Жанара Куандыковна

Научный руководитель:

кандидат пед. наук, доцент,

Лапчинская И.В.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1 Сущность и содержание методической работы в образовательной организации	11
1.2 Современные тенденции управления методической работой в образовательной организации	16
1.3 Специфика управления методической работой в образовательной организации	22
Выводы по I главе.....	33
ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .	35
2.1 Состояние управления методической работой в образовательной организации	35
2.2 Внедрение модели управления методической работой в образовательной организации и организационно-педагогические условия ее реализации	45
2.3 Эффективность реализации модели управления методической работой образовательной организации и организационно-педагогических условий ее реализации	55
Выводы по II главе.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67
ПРИЛОЖЕНИЕ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время российская система образования находится в стадии стремительного обновления, импульсом которому послужили, с одной стороны, процессы реформирования общества в целом, а с другой – логика развития самой образовательной системы. 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.

Одним из основных направлений модернизации системы общего образования, повышения его качества и эффективности в решении образовательных задач является кадровое обеспечение образовательного процесса и уровень профессионализма педагогов. Не случайно во всех стратегических документах, определяющих развитие образования на длительный период, особое внимание уделяется повышению профессионализма педагогов на протяжении всей педагогической деятельности. В связи с этим особое место в системе непрерывного образования педагогических работников принадлежит научно-методической работе, организуемой внутри общеобразовательного учреждения.

Главной особенностью методической работы, отличающей ее от других способов повышения квалификации, является взаимосвязь повседневной педагогической деятельности с решением конкретных проблем, выдвигаемых образовательным процессом. В связи с этим перед руководителем конкретного образовательного учреждения стоит серьезная проблема не просто выбора собственного варианта внутрикорпоративного методического сопровождения педагогов, а обеспечения его перевода в инновационный статус.

В учреждениях, работающих в режиме внедрения педагогических инноваций, творческая, преобразующая деятельность педагогов занимает особое место в содержании методической работы. Инновационная

деятельность, прежде всего, связана с готовностью учителя к разработке и внедрению в учебно-воспитательный процесс педагогических нововведений. Педагоги, принимающие участие в разработке и апробации новых учебных программ дополнительного образования, совершенствовании системы воспитательной работы, подготовке учебно-методических пособий, дидактических и диагностических материалов, становятся вовлеченными в научно-методический процесс, целенаправленно организуемый в рамках работы методической работы школы. Безусловно, такой режим работы нуждается в качественном управлении со стороны руководителя учреждения.

Для того чтобы обеспечить эффективность управления качеством научно-методической работой, необходимо тщательно отслеживать осуществляемый процесс, при необходимости вносить коррективы в содержание и действия всех субъектов. Таким образом, руководители школы испытывают потребность в осуществлении управления научно-методической работой в условиях инновационного развития учреждения.

Особое значение в рамках данного исследования представляют исследования, связанные с пониманием сущности методической работы (Е.В. Блохина, В.И. Дружинин, С.А. Ивлев, С.Г. Молчанов), управлением ею в условиях образовательного учреждения (И.И. Бурлакова, К.С. Буров, Л.П. Ильенко, Н.В. Немова, И.В. Никишина, М.М. Поташник, Л.И. Шадрина), а также интеграции подготовки и сопровождения педагогов к инновационной деятельности в системе методической работы (О.А. Бекетова, Е.Э. Воропаева, И.О. Котлярова, Г.И. Оглоблина и др.).

Обозначенные выше исследования показывают, что потребность в организации методической работы в образовательном учреждении сохраняется и достаточно актуальна, но возрастает необходимость пересмотра ее содержания и форм деятельности с учетом актуальных инновационных направлений. Меняется позиция участников методической работы. Учитель становится активным субъектом организуемых методических мероприятий. В связи с этим, необходим поиск разноплановых

форм методического сопровождения, предполагающие высокую степень активности всех ее субъектов и личную заинтересованность педагогов к профессиональному совершенствованию, росту и развитию. Кардинальные изменения происходят и в управлении методической работой в условиях образовательного учреждения, что требует проведение дополнительных исследований.

Актуальность исследования и практическая значимость определили выбор темы исследования «Модель управления методической работой в образовательной организации».

Цель исследования – научное обоснование, разработка и внедрение модели управления методической работой в условиях образовательной организации.

Объект исследования: методическая работа в образовательной организации.

Предмет исследования: процесс управления методической работой в образовательной организации и организационно-педагогические условия ее реализации.

В основу исследования положена **гипотеза** исследования о том, что управление методической работой в образовательной организации будет более эффективным, если оно осуществляется в рамках разработанной модели и с учетом следующих организационно-педагогических условий:

- формирование из числа педагогов мобильных творческих групп с учетом профессиональных потребностей, психологической совместимости между партнерами, направленных на решение профессиональных задач, стоящих перед современной системой образования;

- создание интерактивного образовательного пространства для свободного выбора педагогическим коллективом способов проектирования и внедрения в профессиональную деятельность инновационных идей, а также направлений совершенствования своих профессиональных компетенций;

- повышение мобильности и продуктивности педагогов посредством перераспределения ролевых позиций в команде при решении образовательных и профессиональных задач.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы управления методической работой в образовательном учреждении на современном этапе развития системы образования;
2. Оценить состояние управления методической работой в образовательной организации;
3. Разработать модель управления методической работой в условиях образовательной организации, определить организационно-педагогические условия ее реализации;
4. Экспериментально апробировать модель управления методической работой в условиях образовательной организации и организационно-педагогические условия ее реализации;
5. Оценить эффективность реализации модели управления методической работой в образовательной организации.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- общие положения теории деятельности (Л.С. Выготский, М.С. Каган, А.Н. Леонтьев, Л.С. Рубинштейн и др.);

- теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д.М. Келланда, Л. Портера - Э. Лоулера и др.);

- теоретические основы управления образовательным учреждением (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, И.М. Поташник, В.М. Распопов, Г.Н. Сериков А.Н. Троян и др.);

- психолого-педагогические и управленческие основы формирования мотивационной сферы деятельности педагогов (О.С. Гребенюк, Д.Ш. Матрос, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, В.И. Хавроничев, Е.А. Ямбург и др.).

- подходы к определению методической работы (К.Ю. Белой, П.Н. Лосев, Л.И. Фалюшиной, В.И. Зверева);

- подходы к теории проектирования (В.П. Беспалько, Н.О. Яковлевой, Л.И. Гурье,);

- концепция практического применения системы управления проектами в сфере управления М.Л. Разу, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, А.В. Полковников;

- концепция проектирования научных исследований А.М. Новикова.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Управление методической работой педагогов – это совместная деятельность субъектов образовательного процесса, направленная на использование научных знаний и инновационного опыта, с целью повышения показателей качества и эффективности образовательного процесса.

Основной целью управления методической работой является деятельность по улучшению качества образования посредством повышения научной компетентности педагогов, уровня их профессиональных компетенций, решения инновационных проблем образовательного процесса.

Ведущие направления деятельности включают непрерывное повышение профессиональной компетентности педагогических работников посредством самообразования и участия в научно-методических мероприятиях, совершенствование на научной основе программно-методического сопровождения реализации образовательных программ.

2. Управление методической работой в образовательной организации будет эффективным, если оно осуществляется в рамках разработанной модели, которая представлена комплексом взаимосвязанных блоков: целевого, методологического, содержательно-деятельностного, результативно-оценочного.

3. Критериями эффективности управления методической работой в образовательной организации являются прежде всего: 1) направленность методической работы на повышение профессиональной компетентности педагогических кадров и 2) готовность педагогов участвовать в творческо-инновационной деятельности.

Научная новизна результатов исследования определяется его вкладом в разработку теоретико-методологических основ управления методической работой образовательной организации.

Научно обоснована и разработана модель управления методической работой в условиях образовательной организации и организационно-педагогические условия ее реализации. Новизна, представленной модели заключается в осуществлении взаимодействия между управляющей и управляемой системами, которое предполагает:

- целенаправленность и непрерывность внутрикорпоративного методического сопровождения и поддержки педагогов, организации работы так, чтобы каждый учитель постоянно оттачивал свои педагогические компетентности;

- приоритетность активной субъект-субъектной позиции во взаимодействии между учителями в процессе совместной деятельности в рамках методической работы;

- перераспределение ролевых позиций в микрогруппах (командах) при решении профессиональных задач.

Определены критерии и показатели эффективности управления методической работой педагогов в образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в:

- уточнении понятия «управление методической работой»;
- определении теоретических подходов к управлению методической работой педагогов в образовательной организации;
- научно-теоретическом обосновании и разработке модели управления методической работой.

Практическая значимость исследования заключается в подборе и описании диагностического инструментария для оценки состояния управления методической работой в образовательной организации; а также в разработке и апробации модели управления методической работой в условиях образовательной организации и организационно-педагогические условия ее

реализации. Материалы исследования могут быть использованы в своей работе руководителями образовательных организаций.

В процессе решения поставленных задач использованы следующие **методы** исследования:

- теоретические методы: анализ и обобщение информационных источников по рассматриваемой проблеме, моделирование процесса управления методической работой;

- эмпирические методы: оценка и обобщение управленческого опыта, тестирование («Диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности» Л.Н. Бережновой, «Диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде» Н.П. Фетискина, «Диагностика реализации потребностей в саморазвитии» Н.П. Фетискина, «Шкала готовности к творческо-инновационной деятельности» С.Ю. Степанова, Методика расчета индекса вовлеченности персонала Е.А. Скриптуновой), педагогический эксперимент;

- методы качественного и количественного анализа эмпирических данных.

Экспериментальная база исследования. Педагогический эксперимент проводился в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Тобольская школа №1 отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования акимата Костанайской области (Р. Казахстан).

Этапы исследования. Диссертационное исследование осуществлялось в 3 этапа – с 2021 по 2023 годы.

На первом – теоретико-аналитическом этапе изучались теоретические основы управления методической работой педагогов в современной науке и практике; проводилось теоретическое осмысление литературы по данной проблеме, исследование положительного управленческого опыта; определялись объект, предмет и задачи диссертационной работы, разрабатывался понятийный аппарат.

Второй (опытно-экспериментальный) этап – заключался в выявлении и систематизации теоретических оснований разработки модели управления методической работой в условиях образовательной организации и организационно-педагогические условия ее реализации. Осуществлялись состояние управления методической работой в образовательной организации, проводилась апробация разработанной модели.

На третьем – обобщающем этапе был завершен педагогический формирующий эксперимент, выполнен анализ, обобщение и систематизация результатов исследования. Велась работа по оформлению текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международных научно-практических конференциях «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (2022 г.) и «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» 2023 г.).

По проблеме исследования имеются публикации.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание методической работы в образовательной организации

Методическая работа всегда была и остается предметом пристального внимания ученых и методистов из-за своего особого места в системе образования. На протяжении 60-ти лет она выступает в качестве важнейшего средства повышения профессионализма и мастерства педагогического коллектива в целом, что в свою очередь оказывает существенное влияние на повышение качества и эффективности осуществляемого образовательного процесса.

С целью определения сущности и содержания методической работы в образовательном учреждении проанализируем данное понятие и определим его специфику с учетом современных нормативных документов, реализуемых в системе образования.

По мнению Ивлева С.А. методическая работа представляет «особый вид образовательной деятельности, представляющий собой совокупность мероприятий, проводимых коллективом образовательного учреждения, в целях овладения методами и приемами учебно-воспитательной работы, творческого применения их на практике, поиска новых, наиболее рациональных и эффективных форм и методов организации, проведения и обеспечения образовательного процесса в школе» [24, с. 26].

В исследованиях Дружинина В.И. под методической работой подразумевается «система 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 образовательного учреждения, и, в конечном итоге, - на повышение качества образования в конкретном учреждении» [21, с. 145]. Данное утверждение позволяет определить следующее: объектом управления методической работой становятся профессиональные компетентности педагогов. Субъектами становятся: сам педагог (самообразование); администрация школы; специальные функциональные органы (методический совет, методические объединения и пр.); передовые педагоги [24].

Согласно исследованию Блохиной Е. В. «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» [5, с. 15].

Н.В. Немова методическую работу определяет как «деятельность по обучению и развитию кадров; выявлению, обобщению и распространению наиболее ценного опыта, а также созданию собственных методических разработок для обеспечения образовательного процесса» [45, с. 38]. Главной особенностью методической работы, отличающей ее от других видов повышения квалификации, является тесная взаимосвязь между повседневной педагогической деятельностью и решением конкретных практических проблем. Это в свою очередь позволяет мотивировать педагогов в получении актуальных знаний и способов действий, способных их разрешать.

Методическое пространство, создаваемое в образовательном учреждении, как отмечает М.М. Поташник, предполагает «систему взаимосвязанных мер, направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионализма каждого учителя, на развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а также повышение качества и эффективности образовательного процесса» [57, с. 59]. По мнению ученого, методическая работа выступает частью непрерывного образования педагогических кадров направленная на

«освоение наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания учащихся, повышения уровня общедидактической и методической подготовленности педагога к организации и ведению учебновоспитательной работы, обмена опытом между членами педагогического коллектива, выявления и пропаганды актуального педагогического опыта» [57, с. 68]. Данная позиция становится для нас основополагающей, так как позволяет разнопланово рассмотреть сущность методической работы в условиях образовательного учреждения, а также с учетом потребностей всех субъектов образовательного процесса.

Таким образом, основополагающим в методической работе становится оказание реальной, действенной помощи каждому члену коллектива. Она является фактором роста профессионализма педагога и условием перевода его в режим развития. Ее значимость обусловлена необходимостью рационально и оперативно использовать современные технологии, формы и методы обучения и воспитания, что в свою очередь предполагает целенаправленную и грамотную работу с педагогическим коллективом.

Согласно исследованиям, основной формой организации методической работы являются школьные методические объединения учителей в рамках определенной предметной области или предметно-цикловые группы. Будучи организационной формой, она должна определять направления и форматы взаимной и индивидуальной педагогической деятельности в условиях конкретного образовательного учреждения. Между тем, работа методических объединений по содержанию и функциям на сегодняшний день не позволяет полностью удовлетворить профессиональные потребности педагогов и запросы административно-управленческого персонала.

Кроме того, с учетом современных тенденций развития образования в последнее время, приходится констатировать тот факт, что их деятельность становятся формальной (написать план работы, составить годовой отчет, донести определенную информацию и т.п.) и не содействует

совершенствованию профессионально-педагогических компетенции каждого члена объединения.

В условиях стремительной модернизации Российского образования происходит существенное изменение функциональной составляющей педагогической деятельности. Современный учитель должен быть не просто «предметник-урокодатель», а «педагог-исследователь», «педагог-психолог», «педагог-технолог» и т.п [27].

Современный педагог должен на высоком уровне уметь комплексно и творчески решать разнообразные профессиональные задачи. В связи с этим возникает необходимость в осмыслении и реализации инновационных идей, активно внедряемых в систему образования. В связи с этим ведущая роль в организации методической работы отводится осмыслению внедряемых инновационных идей, стимулированию активного новаторского поиска и совершенствованию профессиональных компетенций.

В связи с этим методическую работу следует рассматривать как процесс изменения внутренних условий развития образовательного учреждения в соответствии с изменением внешних условий развития системы образования. В качестве основной цели выступает постоянное обновление набора образовательных услуг в зависимости от запроса государства, социума. Таким образом, методическая работа выступает инструментом, с помощью которого педагогический коллектив конкретного учреждения имеет возможность совершенствовать образовательную деятельность в соответствии с запросами общества.

На основе анализа существующих моделей построения методической работы в учреждении было выявлено, что содержание деятельности, как правило, определяется в соответствии с целями и задачами развития системы образования в целом и характером планируемых изменений, новаций. В связи с этим ее ключевыми направлениями становятся:

- разработка и научно-методическое обеспечение процессов внедрения обновленного содержания образования, модернизация технологии обучения;

- оказание методической помощи при решении профессиональных проблем педагога в их практической деятельности;
- развитие и саморазвитие профессионального мастерства учителей с учетом изменений и особенностей образовательного пространства [39].

Таким образом, методическая работа в образовательном учреждении представляет собой специальный комплекс практико-ориентированных мероприятий, который опирается на достижения науки, накопленный педагогический опыт и направлен на всестороннее повышение профессионализма педагогов, а также на качество и эффективность всего образовательного процесса. Следует отметить, что содержание методического сопровождения всегда было направлено на решение вопросов, исходя из потребностей системы образования и, прежде всего, учителей. В связи с этим, мы можем сделать вывод о том, что содержание методической работы и ее организационные формы не остаются стабильными, а постоянно видоизменяются и совершенствуются с учетом происходящих изменений в системе образования.

Новые ценности методической работы определяются исходя из приоритетной цели: подготовки и становления педагога как субъекта профессиональной деятельности, субъекта личностной самореализации, самоактуализации и самоорганизации в условиях происходящих инновационных преобразований. Принцип «образование через всю жизнь» становится основополагающим при организации внутрикорпоративного повышения квалификации учителей в условиях образовательного учреждения. Инновационность методической деятельности заключается, прежде всего, в технологичности ее организации, поиске новых и использовании гибких и эффективных механизмов профессиональнопедагогического взаимодействия, оптимальном сочетании форм, методов и процедур, направленных на проектирование деятельности самих педагогов по овладению ими новыми знаниями, путем самообразования и самоорганизации.

1.2 Современные тенденции управления методической работой в образовательной организации

В настоящее время в условиях изменения современной парадигмы образования методическую работу, осуществляемую в образовательном процессе, следует рассматривать как процесс изменения внутренних условий развития образовательного учреждения в соответствии с изменением внешних условий развития системы образования. В качестве основной цели методической работы выступает постоянное обновление набора качественных образовательных услуг в зависимости от запроса государства и систематическое совершенствование профессионализма педагогических кадров. При этом следует отметить, что эффективность методической работы, направленной на повышение квалификации педагогических кадров, находится в прямой зависимости от инновационных процессов обновления содержания и методик образования.

В процессе осуществления методической работы комплексно решаются вопросы поддержания единства образовательного пространства учреждения, обеспечения педагогической целесообразности инноваций, повышения квалификации педагогических кадров, проектирования методического замысла образовательного процесса. Для эффективной реализации методической работы формируются организационные механизмы и создаются управленческие и методические продукты (приказы, распоряжения, программы, учебные материалы, учебно-методические пособия), обеспечивающие педагогические и управленческие действия.

Таким образом, значимость методической работы заключается в том, что она направлена на оказание реальной, действенной помощи каждому педагогу. Однако, как и любая деятельность, она не может протекать спонтанно и бессистемно. В основе должно лежать целенаправленное и тщательно продуманное управление осуществляемым процессом. Исходя из этого, изменяется ее сущность и содержание, она становится

самостоятельной динамично развивающейся, управляемой и самоуправляемой целостностью. Что же вкладывается в понятие управление и управление методической работой?

Анализ информационных источников свидетельствует о том, что на сегодняшний день существует достаточно большое количество определений понятия «управление». В данном исследовании будем исходить из определения управления образовательным учреждением.

Так согласно позиции Дружинина В.И. под управлением понимается «целенаправленный процесс взаимодействия совокупного субъекта управления и объекта управления для перевода объекта в новое качественное состояние, творчески используя социальные законы в конкретных условиях» [21, с. 56].

Понятие «управление, по мнению Третьякова П.И. является исходным основанием педагогической теории управления и рассматривается как «целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системой (субъекта), перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению цели с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий» [69, с. 68].

Рассматривая понятие «управление» следует выделить характерные его признаки:

- управление – это целенаправленная, тщательно планируемая деятельность;
- управление предполагает выбор конкретных методов и форм организации определенного процесса, а также соответствующих управленческих воздействий;
- в управлении всегда выделяется управляемая и управляющая системы;

- управление осуществляет перевод управляемой системы из одного качественного состояния в другое, более высокое.

Анализ сущности понятия «управление» позволяет нам планомерно перейти к рассмотрению объекта нашего исследования – управление методической работой в образовательном учреждении. Значимость рассматриваемого направления обусловлена необходимостью управления процессом профессионального и личностного развития педагогических кадров, повышением творческого потенциала каждого учителя.

Процесс управления методической работой в образовательном учреждении ориентирован, прежде всего, на условия, которые способствуют становлению профессиональной компетентности, развитию педагогической культуры персонала. Он помогает индивидуализировать стиль деятельности педагогических работников в условиях конкретного образовательного учреждения.

Бабанский Ю.К. акцентирует внимание на том, что кроме оказания реальной, действенной помощи педагогам в совершенствовании профессиональных компетенций, необходимых в условиях современного образования, методическая работа существенно влияет на качество и эффективность учебно-воспитательного процесса. В связи с этим, вполне правомерно рассматривать методическую работу как важный фактор управления образовательным процессом в целом.

Рассматривая процесс управления методической работой в образовательном учреждении, Немова Н.В. последовательно отвечает на ведущие вопросы: «кто обучает педагогов, как правильно спланировать процесс обучения, как мотивировать учителей к профессиональному обучению» [45, с. 48]. Кроме того, автором отражена система контроля за внутрикорпоративным обучением учителей. Данная работа, на наш взгляд, наиболее структурировано в рассмотрении вопроса управления методической работой. Однако недостатком следует считать отсутствие ссылок на нормативную базу.

Кульневич С.В., Гончарова В.И., Лакоценина Т.П. [31] первостепенным при организации методического сопровождения определяют личность педагога, а основной задачей управленческого персонала ставят создание условий для комфортной методической работы. Авторами представлен практический материал по организации работы методических объединений учителей по различным предметным областям. Следует отметить, что в работе достаточно четко представлена структура планирования методической работы, собрана определенная нормативно-правовая база для обеспечения управления деятельностью методических служб.

По мнению Молчанова С.Г. «методическая работа выступает составной частью профессионально-педагогической (управленческой) деятельности, в рамках которой создаются теоретические продукты, обеспечивающие педагогические или управленческие действия. Предметом методической работы выступают не только средства профессионально-педагогической коммуникации, но и содержание обучения (учебные материалы)» [41, с. 76].

Именно системная, целенаправленная, способствующая постоянному личностному и профессиональному развитию и саморазвитию методическая работа обеспечивает взаимосвязь психолого–педагогической науки с практикой, содержание ее работы ориентировано на основные приоритеты развития образования.

Важной задачей для образовательного учреждения становится не только обеспечение реализации новых приоритетов образовательной политики, но и оказание помощи педагогам в достижении высокого уровня профессиональной деятельности, методическое сопровождение инновационных процессов.

В связи с этим методическая работа в условиях инновационного развития образовательного учреждения представляет собой систему управленческих мер, направленных на создание или освоение новых (инновационных) способов педагогической деятельности, поиск качественно новых подходов к подготовке специалистов новой формации.

По мнению Бурковой Р.Р. возникает необходимость в реализации инновационных подходов к управлению методической работой в школе, в частности праксеологический подход. Данный подход позволяет выполнить «обоснованный и грамотный анализ результативности педагогической деятельности, устанавливать причинно-следственные связи между педагогическими действиями и результатами педагогического процесса, выявлять конкретные причины эффективности и неэффективности педагогической деятельности, определять реальные пути ее дальнейшего совершенствования, осуществлять своевременную коррекцию, а также позволяет отслеживать эффективность, полезность и качественность действий» [7, с. 12].

Мы соглашались с точкой зрения М.М. Поташника: «управление инновационной методической работой представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие всех участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей» [57, с. 35]. Методическая работа в организации должна быть выстроена как система, именно это позволит обеспечить эффективную деятельность образовательной организации и перевести ее из режима функционирования в режим динамичного развития.

Следует отметить, что на сегодняшний день необходимость методического сопровождения педагогов в образовательном учреждении сохраняется и достаточно актуальна, но ощущается потребность пересмотра ее содержания и организуемых форм с учетом актуальных тенденции развития образования. Как известно, современное образование невозможно без инновационных процессов, поэтому методическая работа должна рассматриваться и реализовываться как инновационная система.

Именно она выступает педагогической платформой для зарождения и реализации инновационных преобразований как в педагогической деятельности, так и в образовательном учреждении в целом и становится

качественно новым этапом для повышения эффективности образовательного учреждения.

Для постоянного роста профессионализма педагогических кадров, а также учета уровня их профессиональной готовности к решению инновационных методических задач требуется:

- целостность, систематичность методической деятельности в образовательном учреждении;
- учет опыта и уровня подготовленности педагога, определение перспектив его профессионального роста;
- согласованность и координация деятельности всех субъектов образовательного учреждения;
- сохранение эффективных форм методической работы, а также внедрение новых;
- выбор эффективных форм и методов организации методической работы, обеспечивающей совершенствование профессиональных компетенций у педагогов и предусматривающей большую их самостоятельность и ответственность в решении профессиональных задач.

Создание продуктивной методической работы требует от руководителя реализации инновационных подходов в управлении внутрикорпоративным обучением и методическим сопровождением педагогических кадров.

На основе изучения процесса управления методической работой в образовательном учреждении было выявлено, что он предполагает реализацию следующих функций:

- а) предварительный анализ методической и инновационной работы в образовательном учреждении;
- б) прогнозирование и планирование методической и инновационной работы;
- в) организация методической и инновационной деятельности в образовательном учреждении;

г) контроль за осуществлением методической и инновационной работы;

д) стимулирование участия педагогических работников в методической и инновационной деятельности; высокую степень активности, личную заинтересованность педагога в повышении профессиональной компетентности;

е) внесение коррективов в процесс реализации методической и инновационной деятельности.

Особую актуальность в последнее время приобретает поиск новых подходов к построению модели методической работы в условиях инновационного развития образовательного учреждения и выявление организационно-педагогических условий ее реализации.

1.3 Специфика управления методической работой в образовательной организации

Постоянное обновление и инновационность системы образования требует от администрации мобильности и соответствующих компетенций в проектировании оптимальной системы методической работы. При управлении методической работой значимым становится реализация приоритетных направлений образовательной политики, внедрение и методическое сопровождение инновационных процессов, оказание методической поддержки и повышение компетентности педагогов в рамках образовательного учреждения. Результатом ее успешности выступает не только повышение профессионализма учителей и рост качества образования обучающихся, но и конкурентоспособность учреждения на рынке образовательных услуг.

В понимании сущности инновационных процессов, происходящих в образовании, лежат две важнейшие педагогические проблемы: проблема изучения, обобщения и распространения передового педагогического опыта и

проблема внедрения достижений педагогической науки в практику [4; 6]. Одни инновационные процессы, прежде всего, связывают с изучением, обобщением и распространением педагогического опыта, другие отдают предпочтение проблеме разработки и внедрения педагогических новшеств. Их объективная взаимосвязь заключается в том, что процесс изучения, обобщения и распространения педагогического опыта имеет своей конечной целью внедрение нового, передового в образовательную практику.

Таким образом, важной задачей в осуществлении методической работы становится обеспечение реализации современных трендов образовательной политики, оказание помощи учителям в достижении высокого уровня осуществления профессиональной деятельности, научно-методическое сопровождение внедряемых в образование инновационных процессов.

Инновационная деятельность образовательного учреждения непосредственно связана с готовностью педагогов к разработке и внедрению педагогических нововведений в образовательный процесс. Однако на практике в большинстве случаев значительная часть педагогов испытывает значительные затруднения в осуществлении инновационной деятельности. Все это усложняет процесс адаптации и профессионального роста учителей в условиях инновационного развития образовательного учреждения.

Тщательно продуманное управление методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения, при сохранении стратегического направления на повышение качества образовательного процесса, обеспечивает реализацию потребностей и интересов педагогического коллектива в целом и отдельных педагогов в частности. Таким образом, процесс управления направлен на решение следующих задач:

- научно-методическое сопровождение процесса внедрения инновации;
- повышение научной и профессиональной компетентности администрации и педагогов, обеспечивающее возможность творческого поиска разрешения психолого-педагогических проблем.

Особую актуальность приобретает определение современных тенденций к построению модели методической работы в образовательном учреждении, направленной на повышение компетентности педагогов.

В качестве инструмента познания выступает проектирование модели управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения, которая позволит наглядно представить сущность данного процесса, выявить изменения, которые могут в нем происходить, определить условия эффективного функционирования и развития рассматриваемого процесса. Следует отметить, что каждое образовательное учреждение вправе выбрать свою модель управления методической работой исходя из поставленных целей, задач, а также приоритетных направлений, реализуемых в системе образования. Однако при ее выборе следует акцентировать внимание на то, чтобы она была наилучшей именно для данного конкретного учреждения.

Структура проектируемой нами модели управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения подразумевает выделение взаимосвязанных компонентов.

Процесс организации и управления методической работой строится на совокупности инновационных методологических подходов. Концептуальной основой всей модели становится методологический блок, определяющий ведущие положения командного, ситуативного, рефлексивного подходов, на концептуальных идеях которых мы выстраиваем управленческую деятельность.

Командный подход к управлению (форма коллективного управления) [18] подразумевает создание и функционирование управленческих команд, деятельность которых основана на процессе делегирования полномочий и распределении различного рода ответственности. Под управленческой командой, как правило, подразумевается «группа специалистов-единомышленников, принадлежащих к различным областям

организационной деятельности и работающих совместно над решением различных проблем» [26, с.19].

Условиями успешного развития в образовательном учреждении управленческой команды, по мнению Митина А.Э., Петровой Н.Б, становятся:

1. «Повышение индивидуальных управленческих умений и знаний;
2. Взаимное доверие участников команды друг другу, общие ценностные ориентиры;
3. Благоприятная атмосфера сотрудничества и открытая информированность друг друга;
4. Обуславливающая роль руководителя, его уважение к членам команды, максимально эффективное распределение обязанностей, создание устойчивых коммуникаций, четкие координационные связи;
5. Установление и принятие признанных всеми участниками команды нравственных и деловых правил поведения» [38, с. 303].

Командное управление становится уникальным ресурсом, который необходим для успешного развития образовательного учреждения в условиях происходящих инновационных преобразований и возрастающей конкуренции. В связи с этим одна из приоритетных функций рассматриваемого управления определяется как формирование микрокоманд с целью решения конкретных образовательных задач и повышение их качества выполнения.

Ситуационный подход в управлении подразумевает соответствие осуществляемых управленческих воздействий конкретной ситуации. В свою очередь самым продуктивным является то управление, которое направлено на ее разрешение.

Согласно исследованиям М.М. Поташника, П.И. Третьякова «реализация ситуационного подхода в управлении образованием предполагает:

1. Анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых проблем.

2. Определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях.

3. Прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций» [56].

Использование ситуационного подхода в управлении позволяет наилучшим образом определить совокупность приемов, которые в большей степени будут способствовать достижению цели учреждения в тех или иных ситуациях.

Рефлексивный подход к управлению в сфере образования [19, 79] связан с определенными факторами, влияющими на развитие образовательного процесса в целом и личности педагога, при которых осознается смысл действий, осознается потребность целенаправленной преобразующей деятельности. Специфика данного подхода состоит в том, что «оно побуждает собственную активность и самостоятельность управляемых в ходе выполнения какой-либо деятельности» [79, с. 49]. В основе данного подхода лежит межсубъектное диалогическое взаимодействие, результатом которого выступает развитие способности к соуправлению и самоуправлению своей деятельностью. Таким образом, рефлексивное управление основывается на самоанализе и самооценке педагогом своей профессиональной деятельности.

В совокупности интеграция обозначенных подходов позволяет: повысить профессионализм педагогического коллектива, создать условия для реализации педагогами своих профессиональных возможностей и способностей; приобщить к процессу активного взаимодействия в процессе решения педагогических и образовательных задач в мобильных командах. В качестве результата выступает продуктивность и качество осуществления методической работы в условиях инновационного развития образовательного учреждения.

В качестве основных принципов успешного осуществления методической деятельности в условиях инновационного развития образовательного учреждения были выбраны: приоритетность практикоориентированных форм внутрикорпоративного обучения; гибкость методического сопровождения; персонифицированное сопровождение педагогов.

Методологический блок тесно взаимосвязан с целевым. В свою очередь, он направлен на обеспечение максимальной целесообразности, результативности и оптимальности методической работы в образовательном учреждении, что приводит к повышению качества целостного образовательного процесса, а также способствует самореализации педагогов в профессиональной деятельности. Важно, чтобы в ходе методической деятельности педагог стал активным субъектом процесса совершенствования своих профессиональных качеств.

Следующий блок, входящий в модель управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения – содержательно-деятельностный.

В содержательном аспекте выделены управляющая и управляемая системы, позволяющие оценивать и описывать управляющую деятельность административно-управленческого персонала и непосредственно деятельность педагогического коллектива с точки зрения целесообразности. Основываясь на исследование Р.Р. Бурковой, нами используются следующие составляющие процесса управления:

- «идеальный образ деятельности;
 - инструментальные характеристики с точки зрения структуры деятельности;
 - свойства действий, обеспечивающие успешность деятельности;
 - способы нормирования и регламентации педагогической активности»
- [7, с. 68].

По мнению Р.Р. Бурковой, идеальный образ деятельности включает в себя действия, позволяющие преобразовать содержание методической работы в условиях образовательного учреждения. Результатом данных действий становятся успешность, продуктивность, результативность, эффективность и качество работы, которые в свою очередь влекут за собой повышение компетентности, квалификации и профессионализма учителя [7].

Деятельностная составляющая характеризуемого блока модели управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения, отражает выбор современных, инновационных форм организации методического сопровождения, которые позволят достигнуть продуктивности функциональных ролей педагогов, усилить педагогическое взаимодействие, создать стратегию совершенствования педагогической деятельности в целом. При этом действия должны быть направлены как на весь педагогический коллектив или мобильные группы, так и адаптированы под конкретного учителя.

Необходимость выделения данного блока диктуется и тем, что он включает выявление и обоснование наиболее рациональных организационно-педагогических условий, обеспечивающих продуктивность процесса управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения, тем самым отражает его содержание и достижение запланированного результата.

С учетом специфики образовательного учреждения были определены следующие организационно-педагогические условия, оказывающие существенное влияние на эффективность рассматриваемого управляемого процесса:

- формирование из числа педагогов мобильных творческих групп с учетом профессиональных потребностей, психологической совместимости между партнерами, направленных на решение профессиональных задач, стоящих перед современной системой образования;

- создание интерактивного образовательного пространства для свободного выбора педагогическим коллективом способов проектирования и реализации в профессиональной деятельности инновационных идей, самосовершенствования своего профессионально-педагогического потенциала;

- повышение мобильности и продуктивности педагогов посредством перераспределения ролевых позиций в команде при решении образовательных и профессиональных задач.

Подробное обоснование данных условий и их целесообразность будет рассмотрена и представлена при описании параграфа 2.2 второй главы «Внедрение модели управления научно-методической работой в образовательной организации и организационнопедагогических условий ее реализации».

При проектировании модели управления методической работой следует отметить, что в условиях инновационного развития для образовательного учреждения приоритетным становится:

- смещение акцента в организации методической работы на стимулирование педагогов к постоянному самообразованию в процессе профессиональной деятельности;

- поиск эффективных форматов работы над профессиональными дефицитами педагогического коллектива;

- привлечение педагогов к инновационной и экспериментальной деятельности.

Завершающим в проектировании модели является результативно-оценочный блок управления методической работой в образовательном учреждении. Основной задачей этого блока становится оценка эффективности как педагогической деятельности в условиях методической работы, так и непосредственно осуществляемого процесса управления. В рамках данного исследования объектами оценивания становятся: оценка

кадровых ресурсов, оценка эффективности методической работы, оценка управленческого процесса.

Оценка кадровых ресурсов опирается на выявление у педагогов потребности в саморазвитии и самореализации в профессиональной деятельности, а также заинтересованности в сотрудничестве в профессиональном плане (потребность в профессионально-ориентированном общении).

Оценка эффективности методической работы осуществляется на основе таких критериев, как направленность методической работы на повышение профессиональной компетентности педагогических кадров и готовность педагогов участвовать в творческо-инновационной деятельности.

Оценка процесса управления выстраивается через анализ степени вовлечения педагогического коллектива в работу мобильных групп по улучшению образовательного процесса и делегирование им полномочий для принятия совместных решений, а также соблюдение организационно-педагогических условий вовлечения педагогических кадров в методическую работу.

С учетом обозначенных критериев и выбранных нами показателей в дальнейшем будет сформирован диагностический инструментарий, позволяющий отслеживать происходящие изменения по каждому направлению, оценивать эффективность осуществляемой деятельности.

В итоге нами спроектирована и научно обоснована модель, включающая в себя взаимосвязанные между собой блоки, описанные выше (Рисунок 1).

Новизна, представленной модели управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения заключается в осуществлении взаимодействия между управляющей и управляемой системами, которое предполагает:

целенаправленность и непрерывность внутрикорпоративного методического сопровождения и поддержки педагогов в условиях

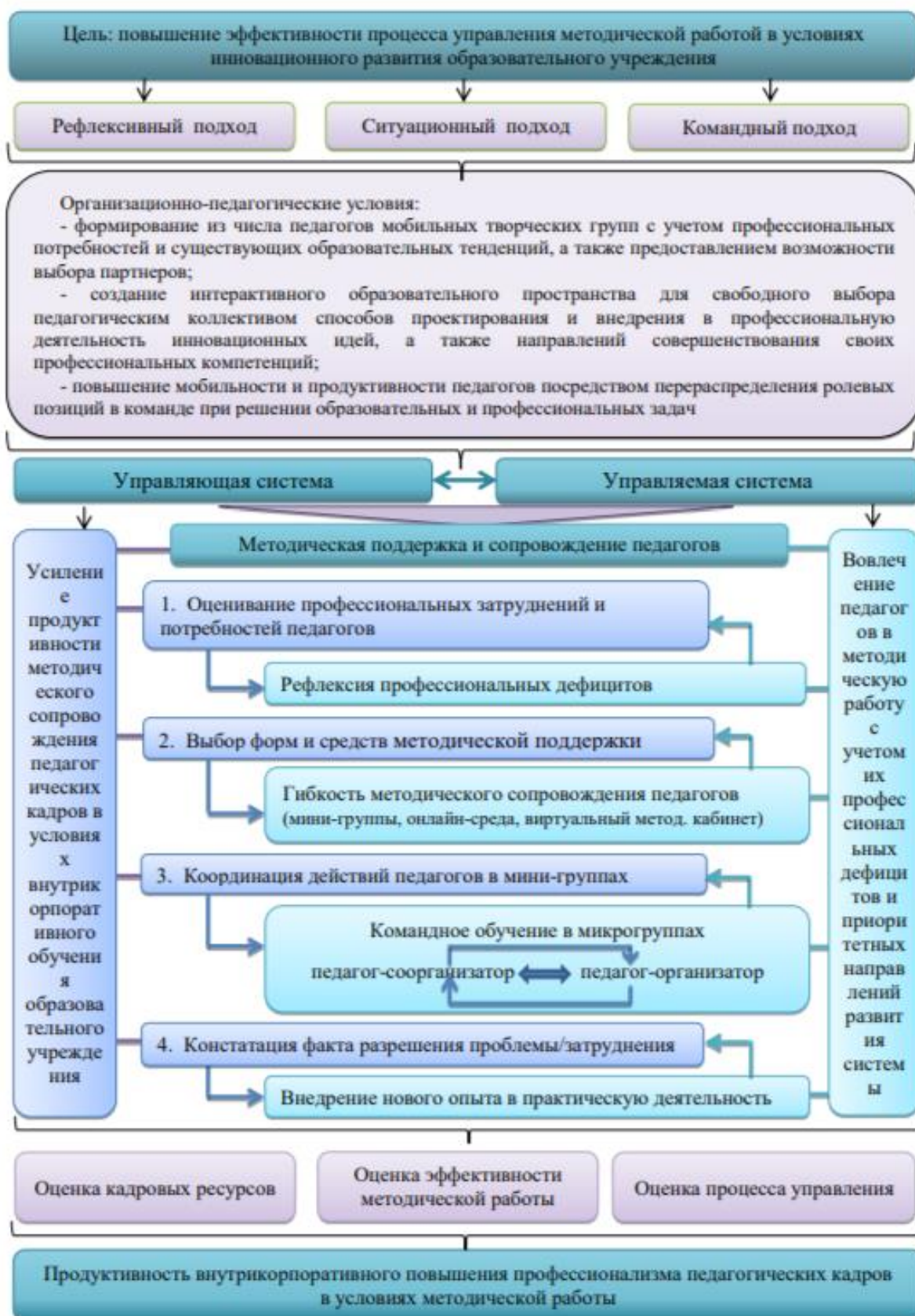


Рисунок 1 - Модель управления методической работой в образовательной организации

образовательного учреждения, организовать работу так, чтобы каждый учитель постоянно оттачивал свои педагогические компетентности;

- приоритетность активной субъект-субъектной позиции во взаимодействии между учителями в процессе совместной деятельности в рамках методической работы;

- перераспределение ролевых позиций в микрогруппах (командах) при решении профессиональных задач.

Таким образом, тщательно продуманная и систематически организуемая методическая работа становится важнейшей составляющей функционирования образовательного учреждения. От эффективности осуществляемого процесса управления методической работой во многом зависит повышение профессионализма педагогических кадров и рост качества образования обучающихся. Спроектированная нами модель позволит вывести методическую работу на более высокий, инновационный уровень, что, в конечном итоге, значительно повлияет не только на продуктивность внутрикорпоративного повышения квалификации педагогических кадров, но и на повышение качества образовательного процесса в целом.

Выводы по 1 главе

Происходящие изменения в системе образования предъявляют новые требования к профессиональным компетенциям педагогов и уровню их профессиональной деятельности в целом. С расширением трудовых функций педагогической деятельности и усложнением педагогических задач возрастает роль непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников. В качестве основной формы внутрикорпоративного обучения и самообразования педагогов в условиях образовательного учреждения выступает методическая работа, организуемая в рамках школьных методических объединений. Однако в содержательном аспекте методическое сопровождение организуется формально, не позволяет полностью удовлетворить профессиональные потребности учителей. Проблема усугубляется и тем, что на сегодняшний день не все педагоги мотивированы на кардинальные изменения в своей профессиональной деятельности.

Детальное изучение данного вопроса позволило выделить причины недостатков и проблем, мешающие позитивным изменениям в повышении качества организуемой методической работы. Это: большая учебная нагрузка у учителей; излишняя самоуверенность некоторых педагогов; недостаточное внимание в процессе организации методической работы к профессиональным потребностям учителей; ослабленный контроль со стороны администрации за организацией методической работы.

В теоретическом аспекте процесс управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения был спроектирован с помощью построения модели, которая позволила наглядно представить его структуру и содержание.

Сконструированная нами модель управления отражает целостность двух подсистем: методическая работы, учитывающая не только приоритетные направления в системе образования, но и профессиональные

интересы и потребности педагогического коллектива, максимальное погружение в командную работу; управленческой деятельности, предполагающей последовательность и продуманность методического сопровождения, использование совокупности методов и механизмов командного, ситуативного, рефлексивного подходов управления, и направленная на делегирование педагогам полномочий и распределении различного рода ответственности в совместной деятельности.

Процесс управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения ориентирован на реализацию совокупности условий, позволяющих обеспечить эффективность внутрикорпоративного обучения: формирование из числа педагогов мобильных творческих групп с учетом профессиональных потребностей и существующих образовательных тенденций, а также предоставлением возможности выбора партнеров; создание интерактивного образовательного пространства для свободного выбора педагогическим коллективом способов проектирования и внедрения в профессиональную деятельность инновационных идей, а также направлений совершенствования своих профессиональных компетенций; повышение мобильности и продуктивности педагогов посредством перераспределения ролевых позиций в команде при решении образовательных и профессиональных задач.

Внедрение и реализация сконструированной модели управления методической работой посредством соблюдения совокупности организационно-педагогических условий позволит повысить значимость методического сопровождения; приобщить педагогов к процессу активного взаимодействия в процессе решения педагогических и образовательных задач в мобильных командах. В качестве результата выступает продуктивность и качественность осуществления методической работы в условиях инновационного развития образовательного учреждения.

ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Состояние управления методической работой в образовательной организации

Эффективность построения и осуществления процесса управления методической работой во многом определяется тщательностью изучения текущего состояния рассматриваемого процесса и принятие на его основе соответствующих управленческих действий. Основываясь на многочисленные исследования в области управления в системе образования, следует отметить, что без предварительной диагностики нельзя эффективно управлять какими бы то ни было педагогическими процессами. Смысл диагностирования состоит в том, чтобы получить реальную и по возможности наглядную картину действительности.

Базой исследования становится КГУ «Тобольская школа №1 отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования акимата Костанайской области. В данном учреждении достаточно стабильный педагогический коллектив, обладающий высоким творческим потенциалом. Педагогов характеризует высокая профессиональная компетентность, высокий уровень мотивации и положительное отношение к инновациям в образовании.

С целью достоверности исследования, а также подтверждения или опровержения эффективности внедряемой модели управления было сформировано две группы из числа педагогов образовательного учреждения. Сопоставление данных контрольной и экспериментальной групп, полученных во время исходного и итогового исследования, позволит нам сделать вывод о правомерности внедряемых инноваций, в том числе модели управления.

Анализ содержания методической работы в учреждениях позволяет утверждать о традиционности подходов к ее организации (методический совет, методические объединения учителей-предметников, школа молодых специалистов). Однако инновационная направленность современной системы образования требует поиск новых форм организации взаимодействия между педагогическими работниками, совершенствования их профессионализма в условиях образовательного учреждения. Методическая работа на современном уровне должна быть восприимчива к инновациям, адаптироваться к меняющимся потребностям коллектива. В связи с этим возрастает необходимость пересмотра ее содержания и форм с учетом приоритетных направлений в образовании. Безусловно, должны вноситься изменения и в сам процесс управления ею в условиях инновационного развития образовательного учреждения.

Практика показывает, что без предварительного анализа и диагностики нельзя оптимально управлять какими бы то ни было педагогическими процессами, в том числе и методической работой. Целесообразность предварительного диагностического мониторинга состоит в том, чтобы получить реальную и по возможности наглядную картину эффективности осуществляемой управленческой деятельности, спланировать систему взаимодействия с коллективом и отдельными педагогами. В связи с чем возникает необходимость в определении оптимального контрольноизмерительного инструментария, который позволит систематически отслеживать и контролировать состояние исследуемого объекта, сравнивать его реальное положение с ранее разработанным планом.

Выбор диагностических методик обусловлен совокупностью выбранных нами критериев и соответствующих им показателей, которые характеризуют успешность/не успешность осуществляемой конкретной деятельности и с помощью их оцениваются происходящие изменения. В

таблице 1 указан и обоснован диагностический инструментарий, используемый в рамках данного исследования.

Таблица 1 - Характеристика диагностического инструментария

Показатель	Методика	Обоснование ее использования
Критерий «Оценка кадровых ресурсов»		
Потребность в саморазвитии и самореализации в профессиональной деятельности	Диагностика уровня саморазвития в профессиональнопедагогической деятельности (Л.Н. Бережнова)	Позволяет определить уровень стремления к саморазвитию, самооценку своих качеств, способствующих саморазвитию, оценку возможностей реализации себя в профессиональной деятельности
Заинтересованность в сотрудничестве, ролевая позиция в команде	Диагностика функциональноролевых позиций в управленческой команде (Н.П. Фетискин)	Определяет роли участников группового взаимодействия по функциям, личностным свойствам, типу реагирования
Критерий «Оценка эффективности методической работы»		
Направленность педагогов на повышение профессиональной компетентности	Диагностика реализации потребностей в саморазвитии (Н.П. Фетискин)	Методика позволяет определить мотивационный и когнитивный компоненты профессиональнопедагогического саморазвития
Готовность педагогов участвовать в инновационной деятельности	Методика «Шкала готовности к творческоинновационной деятельности» (С.Ю. Степанов)	Методика предназначена для исследования готовности педагога к изменениям, как в образовательном учреждении, так и в собственной деятельности
Критерий «Оценка эффективности процесса управления»		
Степень вовлеченности персонала	Методика расчета индекса вовлеченности персонала (Е.А. Скриптунова)	Позволяет оценить вовлеченность персонала в решение корпоративных задач

Содержание диагностического инструментария позволяет в совокупности отслеживать эффективность процесса управления, своевременно вносить соответствующие коррективы.

С целью выявления целесообразности внедрения в образовательную практику предлагаемой модели управления методической работы в условиях

образовательной организации были сформированы две группы испытуемых – экспериментальная (40 человек) и контрольная (40 человек). Формирование групп осуществлялось на основании количественного состава и с учетом педагогического стажа работников.

На основе обозначенных выше критериев и их показателей был проанализирован процесс управления методической работой в выбранной образовательной организации, а также выявлен потенциал педагогических кадров к инновационной деятельности, что позволило в дальнейшем наметить стратегию осуществляемой управленческой деятельности.

При оценивании кадровых ресурсов были выявлены потребность в саморазвитии и самореализации в профессиональной деятельности и заинтересованность педагога в сотрудничестве, его ролевая позиция в команде.

В качестве обследования респондентов были выбраны две методики: «Диагностика уровня саморазвития в профессионально-педагогической деятельности» (Л.Н. Бережнова) и «Диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде» (Н.П. Фетискин).

Необходимость использования «Диагностики уровня саморазвития в профессионально-педагогической деятельности», обусловлена возможностью выявить стремление педагогов к саморазвитию и к самооцениванию своих личностных качеств и возможностей в процессе совершенствования своей профессиональной деятельности. Результаты диагностического обследования наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Распределение педагогов контрольной и экспериментальной групп с учетом уровня стремления к саморазвитию в профессионально-педагогической деятельности (констатирующий этап)

Группы	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	6	15	8	20
Выше среднего	12	30	8	20
Средний	14	40	12	30
Ниже среднего	8	20	12	30

Низкий	0	0	0	0
--------	---	---	---	---

Приведенные в таблице 2 данные позволяют наглядно увидеть процентное распределение респондентов экспериментальной и контрольной групп с учетом предложенных уровней. Сравнительный анализ полученных данных свидетельствует о том, что:

- 15% респондентов экспериментальной и 20% контрольной групп проявили высокий уровень стремления к саморазвитию, что свидетельствует о выраженной индивидуальной познавательной активности педагогов, объективной самооценке своих качеств, способствующих саморазвитию, а также возможностей реализации себя в профессиональной деятельности;

- 30% респондентов экспериментальной и 20% контрольной групп находятся на уровне выше среднего, что характеризуется периодическим стремлением педагогов к саморазвитию, не всегда объективной самооценке своих профессиональных качеств, способствующих саморазвитию и оценке существующих возможностей для самореализации в профессиональной деятельности;

- 40% респондентов экспериментальной и 30% контрольной групп показали средний уровень, что свидетельствует о неустойчивом стремлении педагогов к саморазвитию, отсутствием самооценки своих профессиональных качеств, способствующих саморазвитию, нежеланием оценивать существующие возможности для самореализации в профессиональной деятельности;

- 20% респондентов экспериментальной и 30% контрольной групп по результатам диагностики имеют уровень ниже среднего, что свидетельствует об эпизодическом стремлении педагогов к саморазвитию, нежеланием самосовершенствоваться в профессиональной деятельности.

Низкий уровень констатирует отсутствие у педагогов желания повышать уровень своего профессионального и личностного развития, нежелание и негативное отношение к внедрению и восприятию нового в

свою профессиональную деятельность. Распределение респондентов экспериментальной и контрольной групп по результатам диагностики имеющих низкий уровень отсутствует.

Полученные в ходе диагностики данные свидетельствуют о том, что у педагогов экспериментальной и контрольной групп преобладают средний и ниже среднего уровни стремления к саморазвитию, положительной, но неустойчивой тенденцией педагогов к реализации себя в профессиональной деятельности.

Использование в работе диагностики, направленной на выявление функционально-ролевых позиций в управленческой команде позволяет определить ведущие роли участников группового взаимодействия. Результаты обследования наглядно представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Распределение педагогов контрольной и экспериментальной групп в зависимости от функционально-ролевой позиции в групповом взаимодействии (констатирующий этап)

Группы	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Роли	кол-во	кол-во
I роль – председатель	7	6
II роль – формирователь	5	8
III роль – генератор идей	12	14
IV роль – оценщик идей	11	9
V роль – организатор работы	15	12
VI роль – организатор группы	10	11
VII роль – исследователь ресурсов	6	8
VIII роль – завершитель	9	8

В процессе командообразования важным становится такое распределение людей, чтобы все представленные в таблице 3 роли обязательно присутствовали, чтобы члены группы взаимодополняли друг друга. При анализе распределения респондентов контрольной и экспериментальной групп с учетом преобладающих функционально-ролевых позиций при работе в команде было выявлено наличие педагогов всех ролевых позиций.

Полученные данные помогут нам в дальнейшем эффективно сформировать мобильные команды с учетом функционально-ролевой характеристики педагогов. Тщательный подбор состава команды позволит эффективно решать профессиональные задачи, стоящие перед педагогическим коллективом.

Оценка эффективности методической работы осуществлялась посредством использования следующих методик: «Диагностика реализации потребностей в саморазвитии» (Н.П. Фетискин) и «Шкала готовности к творческо-инновационной деятельности» (С.Ю. Степанов).

Методика «Диагностика реализации потребностей в саморазвитии» позволяет определить мотивационный компонент саморазвития педагогов в профессиональной деятельности, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 - Распределение педагогов контрольной и экспериментальной групп с учетом направленности на повышение профессиональной компетентности (констатирующий этап)

Группы	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	16	40	12	30
Средний	20	50	22	55
Низкий	4	10	6	15

Представленные в таблице 4 данные отражают уровень сформированности мотивационной готовности педагогов к педагогическому саморазвитию. Так, направленность педагогов на повышение профессиональной компетентности распределилась следующим образом:

- высокий уровень составил 40% педагогов в экспериментальной группе и 30% в контрольной, что характеризует осознание педагогом личной значимости непрерывного образования в профессиональной деятельности, мотивационную готовность к саморазвитию, стремлению к самосовершенствованию;

- средний уровень составил 50% педагогов в экспериментальной группе и 55% в контрольной, что свидетельствует об отсутствии ярко выраженной

мотивационной готовности к саморазвитию в профессиональной деятельности, непрерывность образования не является значимым;

- низкий уровень – 10% в экспериментальной группе и 15% в контрольной характеризует отсутствие у педагогов стремления к саморазвитию и самосовершенствованию, непрерывность образования в профессиональной деятельности не является лично значимой целью.

Распределение педагогов относительно выделенных уровней примерно одинаковое в обеих группах.

Методика «Шкала готовности к творческо-инновационной деятельности» позволила установить уровень готовности педагогов к изменениям как в образовательной системе, так и в собственной педагогической деятельности. Результаты обследования представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Распределение педагогов контрольной и экспериментальной групп с учетом уровня готовности к участию в творческо-инновационной деятельности (констатирующий этап)

Группы	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	10	25	8	20
Средний	20	50	18	45
Низкий	10	30	14	35

Изучение степени готовности педагогов к творческо-инновационной деятельности позволило выявить следующее:

25% респондентов экспериментальной и 20% контрольной групп проявили высокий уровень склонности к участию в творческоинновационной деятельности, что свидетельствует об осознании педагогами значимости развития собственного творческого потенциала и необходимости проявления активности в инновационном поиске.

50% респондентов экспериментальной и 45% контрольной групп находятся на среднем уровне склонности к участию в творческоинновационной деятельности.

30% респондентов экспериментальной и 37% контрольной групп показали низкий уровень склонности к творческо-инновационной деятельности, что характеризует отсутствие у педагогов стремления к проявлению активности в инновационном поиске как в собственной, так и в коллективной деятельности.

Обобщая данные, представленные в таблице 5 можно сделать вывод о том, что показатель готовности к происходящим изменениям в системе образования и как следствие в своей профессиональной деятельности находится на среднем уровне в обеих группах.

В рамках данного исследования важным критерием эффективности реализуемой управленческой модели становится оценка эффективности процесса управления. Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. В данном исследовании в качестве результата управленческой деятельности выступает степень вовлеченности педагогического коллектива в решение корпоративных задач и непосредственно в сам инновационный процесс, в связи с этим используется методика расчета индекса вовлеченности персонала (Е.А. Скриптунова). На основе полученных в процессе обследования данных и с учетом выделенных уровней составлена таблица 6.

Таблица 6 - Распределение педагогов контрольной и экспериментальной групп по степени вовлеченности персонала (констатирующий этап)

Группы	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	4	10	6	15
Выше среднего	8	20	10	25
Средний	16	40	16	40
Ниже среднего	12	30	8	20
Низкий	0	0	0	0

На основе анализа данных таблицы 6 были получены следующие результаты:

- 25% респондентов экспериментальной и 20% контрольной групп проявили высокий уровень вовлеченности, что свидетельствует об инициативности педагогов в решение корпоративных задач, понимании и принятии миссии и цели образовательного учреждения;

- 50% респондентов экспериментальной и 45% контрольной групп находятся на среднем уровне вовлеченности, что отражает принятие миссии и цели образовательного учреждения, участие педагогов в решение корпоративных задач по принципу «надо»;

- 30% респондентов экспериментальной и 37% контрольной групп показали низкий уровень вовлеченности, что характеризуется отсутствием инициативности в решении корпоративных задач, заинтересованности в работе в целом.

Следует отметить, что степень вовлеченности педагогов в контрольной и экспериментальной группах находится на среднем и ниже среднего уровнях. Возможно, полученный результат связан с тем, что, как правило, в методической работе на уровне образовательного учреждения задействованы высоко мотивированные педагоги.

Таким образом, полученные на констатирующем этапе эксперимента данные позволяют утверждать, что экспериментальная и контрольная группы имеют схожие начальные параметры по заявленным критериям. В распределении полученных данных наблюдается значительное преобладание среднего уровня готовности педагогов к происходящим изменениям в профессиональной деятельности, степени вовлеченности их в методическую работу на уровне образовательного учреждения.

Полученные в ходе диагностического исследования данные становятся отправной точкой в проектировании модели управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения. Приоритетом становится максимальное включение в нее педагогического коллектива с учетом профессиональных потребностей.

Изучение деятельности и личности педагога становится необходимым условием повышения качества и эффективности организуемой в учреждении научно-методической работы. При грамотной организации она призвана помочь педагогическому коллективу добиться высоких результатов в обучении детей. Выполнить эту задачу можно только при условии всестороннего учета не только перспективных направлений дальнейшего совершенствования образовательного процесса, но и реальных возможностей и потребностей педагогического персонала.

2.2 Внедрение модели управления научно-методической работой в образовательной организации и организационно-педагогические условия ее реализации

Основополагающим в рамках данного исследования становится внедрение и реализация спроектированной модели управления методической работой в условиях образовательного учреждения и создание организационно-педагогических условий ее реализации. Данная модель подразумевала под собой не только структурированность и системность во взаимодействии субъектов управления, но и комплекс мероприятий по подготовке педагогического коллектива к реализации инновационных образовательных задач.

В качестве базовой площадки внедрения модели управления научно-методической работой было определено образовательное учреждение КГУ «Тобольская школа №1 отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования акимата Костанайской области. Опытнo-экспериментальная работа осуществлялась в течение 2 лет (с 2021 по 2023 гг.). В начале опытноэкспериментальной работы были сформированы две группы испытуемых – экспериментальная (40 человек) и контрольная (40 человек). Общий охват педагогов, участвовавших в эксперименте, составил 80 педагогов, что достаточно для получения значимых результатов.

Обозначив приоритетность предстоящей деятельности, значимым становится предварительный анализ сложившейся в учреждении системы организации научно-методической работы, направленный на выявление положительных аспектов данного направления, а также существующих дефицитов при ее организации. Текущее состояние процесса управления методической работой в образовательном учреждении и включение в нее педагогического коллектива было отражено в предыдущем параграфе.

Проведенный предварительный анализ условий и качества организации методической работы в заявленном учреждении, позволил нам утверждать о необходимости реорганизации сложившейся системы с учетом современных тенденций в системе образования, образовательных проблем внутри учреждения, а также профессиональных потребностей педагогов. В качестве основного средства выступает спроектированная в параграфе 1.3 первой главы модель управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения.

Миссия внедряемой модели управления методической работой направлена на формирование нового типа педагога-профессионала, обладающего современным педагогическим мышлением и высокой профессиональной культурой. В связи с этим ведущим направлением методической работы становится повышение профессиональной компетентности педагогических кадров через непрерывное вовлечение их в работу мобильных творческих групп и делегирование им полномочий для принятия совместных решений.

Реализация управленческой модели предполагала «применение ее на всех уровнях - от руководителя до педагогических сотрудников: принципиально важно, чтобы все четко представляли поставленные перед ними задачи, пути и методы их решения, а также степень личного участия в общем деле, то есть каждый служащий должен понимать свою меру ответственности за достижение результата» [36, с. 69].

Эффективность управления методической работой зависит от решения двух взаимосвязанных задач: формирования готовности педагогического коллектива к восприятию новых образовательных технологий и обучения умениям действовать в новых условиях. В связи с этим методическая поддержка и сопровождение педагогов представляет собой тщательно продуманную совместную последовательность действий, которая наглядно отражена в таблице 7.

Таблица 7 - Содержание методической поддержки и сопровождения педагогов

Управляющая система	Управляемая система	Профессиональные эффекты
1. Оценивание профессиональных затруднений и потребностей педагогов	1. Рефлексия педагогами собственных профессиональных дефицитов	Выявление эффективности внутрикорпоративного повышения квалификации педагогов, диагностика потребности в методической поддержке и сопровождении. Выявление профессиональных дефицитов позволяет определить эффективные пути их корректного разрешения
2. Выбор форм и средств методической поддержки	2. Гибкость методического сопровождения педагогов (мини-группы, онлайн-среда, виртуальный методический кабинет)	Выбор средств и форм методической поддержки, адекватных проблемам учителя. Разработка плана осуществления методической поддержки. Приоритет современным форматам организации методической работы. Позволяет повысить продуктивность внутрикорпоративного обучения педагогического персонала и значительно оптимизировать деятельность педагогов
3. Координация действий педагогов в мини-группах	3. Командное обучение в микрогруппах	Организация субъект-субъектного взаимодействия между педагогами с целью реализации намеченных действий. Координация деятельности педагогов в процессе решения педагогических задач, при необходимости коррекция их совместной деятельности.

		Делегирование педагогам полномочий в разрешении профессиональных задач. Оказание оперативной персонифицированной методической помощи учителю, одобрение его действий, поощрение инициативы
4. Констатация факта разрешения проблемы/затруднения	4. Внедрение нового опыта в практическую деятельность	Констатация факта разрешения проблемы (дефицитов). Расширение спектра используемых педагогами современных форм, методов обучения. Повышение качества осуществления профессиональной деятельности

Рассмотрим более детально реализацию обозначенной в таблице 7 основополагающей деятельности между управляющей и управляемой системами, а также выделенных организационно-педагогических условий в условиях образовательного учреждения.

На первоначальном этапе реализации модели управления методической работой был проведен анализ структуры и содержания методической работы в условиях образовательного учреждения, выявлены приоритетные направления ее организации с учетом потребностей педагогического коллектива и системы образования в целом.

Изучение объекта исследования проводилось по нескольким критериям, предусмотренным моделью управления, описание которых подробно представлено в параграфе 2.1 главы 2. Детальный анализ состояния управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения позволил выявить реальный образ рассматриваемого направления и соотнести его с потребностями и интересами участников.

Интерпретация данных, полученных при проведении диагностических исследований, показал, что необходимы кардинальные изменения в выборе форм и направлений организации методической работы в образовательном

учреждении. Итогом являлось составление плана действий, т.е. совокупность мероприятий, нацеленных на улучшение ситуации и устранение выявленных дефицитов, а также вовлечение педагогического коллектива в инновационную деятельность через участие в работе различных творческих команд. План работы согласовывался с администрацией образовательного учреждения и становился нормативным документом, регламентирующим методическую деятельность в целом.

Содержательно-деятельностная направленность процесса управления методической работой в образовательном учреждении подразумевала выбор современных, инновационных форматов организации методической работы, которые позволили бы достигнуть продуктивности функциональных ролей педагогов, усилить инициативность в профессиональной сфере, создать стратегию совершенствования педагогической деятельности в целом. В настоящее время с целью повышения профессионализма учителей были организованы разнообразные по содержанию и тематике мероприятия.

Успешность управления методической работой предусматривало определение и создание оптимальных условий для творческого роста педагогов, обеспечение их личностного совершенствования и развития на основе профессиональных интересов и запросов с учетом потребностей современной системы образования в высококвалифицированных специалистах и как результат – повышение качества подготовки обучающихся. В связи с этим на базе выбранного образовательного учреждения приоритетным являлось реализация следующих организационнопедагогических условий:

- формирование из числа педагогов мобильных творческих команд с учетом профессиональных потребностей и существующих образовательных тенденций, а также предоставлением возможности выбора партнеров;

- создание интерактивного образовательного пространства для свободного выбора педагогическим коллективом способов проектирования и реализации в профессиональной деятельности инновационных идей, а также

направлений самосовершенствования своих профессиональных компетенций;

- повышение мобильности и продуктивности педагогов посредством перераспределения ролевых позиций в команде при решении образовательных и профессиональных задач.

Дальнейшее описание содержательной составляющей каждого из условий позволило наглядно отразить специфику организуемой методической работы в образовательном учреждении.

Успешность методической работы во многом зависело от приоритетности и значимости, стоящих перед коллективом образовательных и профессиональных задач. Выбор содержания предстоящей деятельности обусловлен, прежде всего, исходя из потребностей конкретного педагогического коллектива. Создание в образовательном учреждении интерактивного образовательного пространства для свободного выбора педагогическим коллективом способов проектирования и внедрения в профессиональную деятельность инновационных идей, а также направлений совершенствования своих профессиональных компетенций значительно расширили границы для повышения квалификации педагогов и решения профессиональных задач.

При внутрикорпоративном повышении профессиональных компетенций педагогов акцент делался в сторону составления и внедрения персонифицированных индивидуальных маршрутов повышения квалификации педагогических работников. Значимым являлось не навязывание конкретно обозначенных мероприятий, а погружение педагогов в комфортную педагогическую среду с учетом их загруженности, профессиональных дефицитов, предоставление им свободы в выборе формата работы и взаимодействия с коллегами.

Важное место имели обучающие практико-ориентированные форматы взаимодействия с педагогами с учетом существующих проблемных точек в осуществлении профессиональной деятельности. Разнообразие их тематики

позволило учителям проработать имеющиеся профессиональные дефициты, определить стратегию саморазвития в выбранном направлении. Исходя из профессиональных затруднений педагогов, были организованы следующие совместные мероприятия: «Качество образования – залог успеха школы» (семинар-практикум), «Учащиеся, испытывающие трудности в обучении. Как им помочь?» (решение педагогического кейса), «Интерактивные методы в организации познавательной деятельности учащихся на учебных занятиях» (деловая игра), «Как помочь учащимся учиться» (ситуационно-ролевой практикум), «Учитель-ученик: самоконтроль и самооценка своей учебной деятельности» (организационно-деятельностная игра), «Мастер-класс – форма распространения опыта работы» (творческая мастерская) и др.

Таким образом, широкий диапазон организуемых в образовательном учреждении профессиональных мероприятий позволяет продуктивно выстроить работу в данном направлении.

В качестве продуктивных форматов сотрудничества между педагогами достаточно часто выбирались онлайн-сервисы для организации совместной работы. Сетевое взаимодействие позволило значительно оптимизировать совместную деятельность, работать над темой в удобное для себя время, оперативно обсуждать полученные результаты со своими коллегами, вносить коррективы. При высокой загруженности педагогов организация внутрикорпоративного повышения квалификации в онлайн-среде значительно увеличивает продуктивность овладения необходимым материалом и становится менее трудозатратным для педагогического коллектива.

Основополагающим элементом в организации научно-методической работы являлось формирование из числа педагогов мобильных творческих команд с учетом профессиональных потребностей и существующих образовательных тенденций, а также предоставлением возможности выбора партнеров.

Приоритетным в непрерывном повышении профессионализма педагогов становится организация командной работы в микрогруппах, а также парное взаимодействие. При этом осуществляемые действия направлены как на весь педагогический коллектив или мобильные команды, так и адаптированы под профессиональные потребности конкретного учителя. Значимым являлось не навязывание конкретно обозначенных мероприятий, а погружение педагогов в комфортную педагогическую среду с учетом их загруженности, профессиональных дефицитов, а также предоставление им свободы в выборе тех или иных форматов работы и взаимодействия с коллегами.

Первоначальным шагом являлось выявление профессиональных дефицитов у педагогов посредством проведения диагностических исследований. С учетом выявленных данных были сформированы группы. Целесообразным и продуктивным, на наш взгляд, становится работа в микрогруппах по 2-4-6 человек. Временные группы, создавались для совместной работы над профессиональными дефицитами педагогов, а также для внедрения в условиях образовательного учреждения наиболее актуальных в определенном временном периоде инновационных процессов.

При формировании команд педагогам предоставлялась свобода выбора партнеров для решения профессиональных задач и способов деятельности для получения конкретного результата. Взаимодействие внутри команды позволило четко распределить функциональные обязанности между педагогами, выстроить совместную работу, максимально вовлечь в совместную деятельность, направленную на решение педагогической задачи. Работа в микрогруппах сконцентрировала деятельность учителей в рамках обозначенного вопроса, позволила им оперативно обмениваться информацией, обоснованно выбирать оптимальный способ разрешения поставленной перед ними проблемы.

С целью оказания педагогам индивидуальной методической поддержки, а также повышения их профессионального уровня с учетом

требований государственного и профессионального образовательного стандарта «Педагог» была организована работа следующих микрогрупп: «Овладение современными технологиями обучения», «Продуктивное взаимодействие классного руководителя с родителями», «Формирующее оценивание в рамках реализации государственного стандарта» и др. Творческие группы были сформированы исходя из профессиональных дефицитов педагогов. В течение определенного периода времени каждая команда работала над обозначенной темой, изучала теоретический материал и способы его использования на практике. Далее группе необходимо было применить полученные знания в своей профессиональной деятельности и проанализировать эффективность выбранного материала.

В качестве эффективной организационно-образовательной платформы для повышения мобильности педагогов выступает виртуальный методический кабинет. Он позволяет каждому педагогу оперативно получить необходимую методическую помощь, консультацию по интересующему вопросу, осуществлять совместный поиск решения проблем, высказывать свою точку зрения.

Целесообразным и необходимым становится размещение в виртуальной среде актуальных материалов о современных тенденциях в образовании, инновационных образовательных технологиях, действующих нормативным документах и т.п.

Не менее значимым в методическом сопровождении педагогических работников становится повышение мобильности и продуктивности посредством перераспределения ролевых позиций в команде при решении профессиональных задач.

Способность педагога организовать содеятельность с другими субъектами образовательного процесса на сегодняшний день становится основой субъект-субъектных отношений в профессиональной деятельности. В связи с этим значимым при организации внутрикорпоративного обучения

педагогов являлось перераспределение их ролевых позиций при работе в команде.

В процессе совместной деятельности между педагогами происходило расширение их субъектных позиций, где позиция «пассивного слушателя» постепенно смещается к позиции «соорганизатора» и «организатора» методического сопровождения внутри творческой группы. Взаимодействие между педагогами осуществлялось посредством их совместной деятельности, направленной на поиск знаний и способов действий, необходимых для решения профессиональной проблемы.

Один и тот же сотрудник мог одновременно входить в различные по тематике проектные, инновационные (творческие) группы и подчиняться нескольким руководителям проектов или же быть руководителем одной из команд. Перераспределение ролевых позиций позволило педагогам с одной стороны выявить свои сильные стороны в педагогической деятельности (рассказать о своем опыте коллегам), с другой - акцентировать внимание на собственные профессиональные дефициты и способы их преодоления.

Кроме того, следует отметить, что в современных условиях взаимодействие между субъектами рассматриваемой деятельности целесообразно выстраивать с позиции не только функций управления, но и самоуправления. Эффективность управления методической работой подразумевает продуманную и научно обоснованную последовательность взаимосвязанных действий и мероприятий, которая будет способствовать постепенному делегированию педагогическому коллективу полномочий в выборе траектории профессионального развития.

Созданные организационно-педагогические условия позволяют значительно модернизировать методическую работу в образовательном учреждении, вывести ее на более качественный и продуктивный уровень. В условиях инновационного развития для образовательного учреждения приоритетным становится:

- смещение акцента в организации методической работы на стимулирование педагогов к постоянному самообразованию в процессе профессиональной деятельности;
- поиск эффективных форматов работы над профессиональными дефицитами педагогического коллектива;
- привлечение педагогов к инновационной и экспериментальной деятельности.

Таким образом, внедрение и реализация спроектированной нами модели управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения представляет собой непрерывный процесс, предусматривающий периодическое соотнесение планов с реальным положением дел, внесение при необходимости соответствующих коррективов. Созданные организационно-педагогические условия способствуют планомерному внедрению модели в образовательный процесс и получению значительных результатов в управлении методической работой.

2.3 Эффективность реализации модели управления научно-методической работой образовательной организации и организационно-педагогических условий ее реализации

С целью выявления эффективности предложенной модели управления методической работой в условиях образовательного учреждения, а также созданных организационно-педагогических условий ее успешной реализации был проведен повторный замер и анализ данных, полученных в результате итогового диагностического мониторинга.

Выявление необходимых показателей осуществлялось на основе ранее сформированного диагностического инструментария, включающего следующие методики:

- диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности (Л.Н. Бережнова);

- диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде (Н.П. Фетискин);
- диагностика реализации потребностей в саморазвитии (Н.П. Фетискин);
- методика «Шкала готовности к творческо-инновационной деятельности» (С.Ю. Степанов);
- методика расчета индекса вовлеченности персонала (Е.А. Скриптунова).

Применение обозначенных методик позволил нам выявить эффективность предпринимаемых действий в управлении методической работой в образовательном учреждении. Динамика изменений, происходящих в управляемом процессе, складывалась из совокупности полученных данных при оценивании трех его составляющих: кадровые ресурсы, эффективность методической работы, эффективность процесса управления. Кроме того, значимым становится сравнительный анализ результатов диагностического обследования по заявленным показателям на констатирующем и контрольном этапах эксперимента.

Оценка кадровых ресурсов. Содержание оценки ресурсов представляло собой управление кадровыми ресурсами (педагоги, административноуправленческий персонал). В нашем исследовании показателями эффективности методической работы в образовательном учреждении являются: потребность в саморазвитии и самореализации в профессиональной деятельности и заинтересованность в сотрудничестве, ролевая позиция в команде.

Данные оценки педагогического коллектива, приведенные в таблице 8, свидетельствуют о том, что уровень стремления педагогов к саморазвитию, осознанию собственных возможностей для реализации их в профессиональной деятельности увеличился в среднем на 20 % в экспериментальной группе по сравнению с контрольной.

Таблица 8 - Динамика распределения педагогов контрольной и экспериментальной групп с учетом уровня стремления к саморазвитию в профессионально-педагогической деятельности (контрольный этап)

Группы Уровень	Экспериментальная группа				Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап		Констатирующий этап		Контрольный этап	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	6	15	10	25	8	20	8	20
Выше среднего	12	30	16	40	8	20	10	25
Средний	14	40	10	25	12	30	14	35
Ниже среднего	8	20	4	10	12	30	8	20
Низкий	0	0	0	0	0	0	0	0

Сравнение данных таблицы 8 относительно проявления у педагогов стремления к саморазвитию в профессиональной педагогической деятельности на констатирующем и контрольном этапах нами было выявлено, что показатели высокого и выше среднего уровня в экспериментальной группе увеличились в среднем на 10 %, в контрольной группе показатели существенно не изменились.

Анализ полученных данных по выявлению уровня стремления к саморазвитию в профессиональной педагогической деятельности показал повышение уровня саморазвития и самореализации в профессионально-педагогической деятельности ориентировано, прежде всего, на развитие творческого потенциала педагогического коллектива в целом, что оказывает влияние на качество и эффективность образовательного процесса: качества образования, личностного развития и социальной успешности обучающихся.

При определении функционально-ролевых позиции педагогов при групповом взаимодействии также была выявлена положительная динамика, что отражено в таблице 9.

Таблица 9 - Динамика распределения педагогов контрольной и экспериментальной групп в зависимости от функционально-ролевой позиции в групповом взаимодействии (контрольный этап)

Группы Роли	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Констатиру-	Контрольны	Констатиру-	Контрольн

	ющий этап	й этап	ющий этап	ый этап
	КОЛ-ВО	КОЛ-ВО	КОЛ-ВО	КОЛ-ВО
I роль – председатель	7	13	6	8
II роль – формирователь	5	15	8	10
III роль – генератор идей	12	18	14	16
IV роль – оценщик идей	11	16	9	10
V роль – организатор работы	15	19	12	13
VI роль – организатор группы	10	17	11	14
VII роль – исследователь ресурсов	6	11	8	11
VIII роль – завершитель	9	12	8	13

Анализируя функционально-ролевую позицию педагогического коллектива в условиях мобильных команд, следует отметить ее подвижность. Изменение ведущих ролей участников группового взаимодействия обусловлено различными причинами, в частности включенностью педагогов в методическую работу и стремлением попробовать себя в различных ролях. Значительное количественное изменение на констатирующем и контрольном этапах в экспериментальной группе, свидетельствует об успешном принятии и выполнении педагогами других ролевых позиций.

Оценка эффективности методической работы. Запланированные результаты достигались за счет целенаправленности и организованности осуществляемого процесса управления методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения. В качестве показателей оценивания выступали: готовность педагогов участвовать в инновационной деятельности и их направленность на повышение профессиональной компетентности.

Сравнительный анализ мотивационной и когнитивной составляющих профессионально-педагогического саморазвития педагогов в профессиональной деятельности позволяет выявить положительную динамику происходящих изменений при реализации модели управления методической работой. В результате диагностического обследования

педагогов экспериментальной и контрольной групп на контрольном этапе эксперимента были получены следующие результаты (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика распределения педагогов контрольной и экспериментальной групп с учетом направленности педагогов на повышение профессиональной компетентности (контрольный этап)

Группы Уровень	Экспериментальная группа				Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап		Констатирующий этап		Контрольный этап	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	16	40	20	50	12	30	14	35
Средний	20	50	20	50	22	55	20	50
Низкий	4	10	0	0	6	15	6	15

В результате сравнения данных таблицы 10 относительно направленности педагогов на повышение профессиональной компетентности нами было выявлено, что показатели высокого уровня в экспериментальной группе увеличились на 10 %, показатели высокого уровня в контрольной группе – на 5 %. Таким образом, в экспериментальной группе стремление педагогов к саморазвитию и самосовершенствованию в профессиональной деятельности стало более осознанным и значимым.

Исследование готовности педагогов к происходящим изменениям как в образовательном учреждении, так и в собственной педагогической деятельности позволило также выявить динамику, что наглядно отражено в таблице 11.

Таблица 11 - Динамика распределения педагогов контрольной и экспериментальной групп с учетом уровня готовности к участию в инновационной деятельности (контрольный этап)

Группы Уровень	Экспериментальная группа				Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап		Констатирующий этап		Контрольный этап	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	10	25	16	40	8	20	8	20
Средний	20	50	20	50	18	45	22	55
Низкий	10	25	4	10	14	35	10	25

При сравнении данных таблицы 11 относительно готовности педагогов к участию в инновационной деятельности нами было выявлено, что показатели высокого уровня в экспериментальной группе увеличились в среднем на 15 %, показатели высокого уровня в контрольной группе сохранились в том же значении, как и на констатирующем этапе эксперимента.

Оценка процесса управления. В качестве показателя эффективности осуществляемого процесса управления рассматривается степень вовлеченности персонала в решение корпоративных задач. Расчет индекса на контрольном этапе свидетельствует также о положительной динамике в экспериментальной группе. Данные вовлеченности педагогов представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика распределения педагогов контрольной и экспериментальной групп по степени вовлеченности педагогов (контрольный этап)

Группы Уровень	Экспериментальная группа				Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап		Констатирующий этап		Контрольный этап	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	4	10	6	15	6	15	6	15
Выше среднего	8	20	12	30	10	25	12	30
Средний	16	40	18	45	16	40	16	40
Ниже среднего	12	30	4	10	8	20	6	15
Низкий	0	0	0	0	0	0	0	0

Из таблицы 12 видно, что в результате реализации спроектированной нами модели управления методической работой степень вовлеченности педагогов в экспериментальной группе увеличилась в среднем на 10 %, в контрольной группе значительных изменений не произошло.

Таким образом, диагностический инструментарий, используемый на констатирующем и контрольном этапах исследования, позволил нам выявить динамику изменений, происходящих в экспериментальной группе. Полученные в ходе опытно-экспериментальной работы результаты

свидетельствуют о том, что предложенная модель управления и совокупность организационно-педагогических условий ее реализации оказывают существенное влияние на продуктивность организуемой методической работы в условиях образовательного учреждения.

Выводы по 2 главе

В основу опытно-экспериментальной работы по реализации разработанной модели управления методической работой был положен педагогический эксперимент. В содержательном аспекте включал проведение констатирующего (выявление целесообразности и эффективности организуемого методического сопровождении педагогов), формирующего (определение степени влияния предлагаемых организационно-педагогических условий) и контрольного (анализ и интерпретация полученных результатов педагогического эксперимента) этапов.

На констатирующем этапе эксперимента была реализована комплексная оценка кадровых ресурсов, эффективности методической работы и управленческого процесса. В процессе диагностических процедур было выявлено, что наблюдается значительное преобладание среднего уровня готовности педагогов к происходящим изменениям в профессиональной деятельности и степени вовлеченности их в методическую работу на уровне образовательного учреждения. Оценка участия педагогического коллектива в решении корпоративных задач и непосредственно в сам инновационный процесс находится на уровне ниже среднего. В связи с этим возникла необходимость в совершенствовании методического сопровождения учителей в условиях образовательного учреждения. Безусловно, изменения вносятся и в сам процесс управления в рамках обозначенного направления.

Содержание формирующего эксперимента включало внедрение в образовательное учреждение спроектированной нами модели управления методической работой. Инновационность предлагаемой модели заключалась в расширении форм взаимодействия педагогов при организации методической работы, основанных на командных форматах взаимодействия.

Приоритетность смещается в сторону выбора практико-ориентированных и гибких форм обучения учителей в условиях образовательного учреждения.

Эффективность процесса управления методической работой обеспечивалась реализацией выделенных нами организационно-педагогических условий (формирование из числа педагогов мобильных творческих групп с учетом профессиональных потребностей и существующих образовательных тенденций, а также предоставлением возможности выбора партнеров; создание интерактивного образовательного пространства для свободного выбора педагогическим коллективом способов проектирования и внедрения в профессиональную деятельность инновационных идей, а также направлений совершенствования своих профессиональных компетенций; повышение мобильности и продуктивности педагогов посредством перераспределения ролевых позиций в команде при решении образовательных и профессиональных задач).

На контрольном этапе эксперимента было выявлено существенное различие в результатах, полученных в экспериментальной и контрольной группах: проявление у педагогов стремления к саморазвитию в профессиональной педагогической деятельности (+10% в ЭГ по сравнению с +5% в КГ); направленность педагогов на повышение профессиональной компетентности (+10% в ЭГ по сравнению с +5% в КГ); готовность педагогов к участию в инновационной деятельности (+15% в ЭГ по сравнению с +0% в КГ), степень вовлеченности педагогов интенсивность познавательной активности (+10% в ЭГ по сравнению с +0% в КГ).

Таким образом, потенциал организуемой управленческой деятельности в рамках спроектированной модели оказывает существенное влияние на становление педагога как субъекта инновационной деятельности и на удовлетворение их профессиональных потребностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях происходящих инновационных изменений в системе образования педагог становится ключевой фигурой в организации образовательного процесса. Сегодня нужны учителя, способные включиться в процессы обновления образовательной системы, владеющие компетентностью в информационной, исследовательской, проектной деятельности, понимающие и осознающие новую миссию учителя.

Уровень профессионализма педагогических кадров в большей степени зависит от сложившейся системы методической сопровождения. Современные тенденции к организации методической работы характеризуются рядом отличительных особенностей, к которым можно отнести: реализация ведущих трендов образовательной политики, оказание помощь педагогам в достижении высокого уровня профессиональной деятельности, активное развитие инноваций в образовании, научно-методическое сопровождение инновационных процессов и т. д. В связи с этим перед каждым образовательным учреждением стоит задача целенаправленного и систематического повышения профессионализма педагогов посредством совершенствования организационных форм методической работы, а также постоянного поиска эффективных механизмов управления рассматриваемой деятельностью.

Значимость методической работы обусловлена возможностью создать комплекс практико-ориентированных мероприятий, базирующийся на ведущих образовательных трендах, передового педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение профессиональной компетентности каждого учителя с учетом их профессиональных дефицитов и современных инновационных тенденций российского образования. Таким образом, в настоящее время методическое сопровождение в условиях образовательного учреждения нуждается в кардинальной модернизации не

только в содержательном аспекте, но и в поиске эффективных механизмов управления этим направлением.

Реализованная на практике модели управления методической работой в условиях образовательной учреждения отражает современные тенденции взаимодействия с педагогическими кадрами. Взаимодействие между управляющей и управляемой подсистемами, прежде всего, основано на составлении и внедрении персонифицированных индивидуальных маршрутов методического сопровождения, организации командной работе в микрогруппах, перераспределении ролевых позиций учителей с позиции «пассивного слушателя к позиции «соорганизатора» и «организатора» методического сопровождения внутри творческой группы.

В условиях внутрикорпоративного обучения она способствует организованному, практико-ориентированному повышению профессиональной компетентности педагогов, совершенствованию методического сопровождения образовательного процесса и повышению качества образовательных услуг. Используемые в работе современные форматы организации методической работы позволяют максимально вовлечь педагогов в совместную деятельность, обмениваться профессиональными идеями, приобретать новый опыт решения педагогических проблем.

Успешность функционирования и развития процесса управления методической работой была обусловлена совокупностью оптимальных организационно-педагогических условий, которые оказывают значимое влияние на эффективность ее осуществления.

Достоверность заявленных выше позиций подтверждается с помощью объективно сформированного диагностического инструментария, направленного на оценку изменений трех взаимосвязанных составляющих: кадровые ресурсы, методическая работа и процесс управления.

Результаты проведенного исследования подтверждают, что тщательно продуманное управление методической работой в условиях инновационного развития образовательного учреждения позволяет вывести научно-

методическую работу на более высокий уровень, повысить ее эффективность и результативность.

Таким образом, можно констатировать, что выдвинутая гипотеза в ходе исследования подтвердилась, цель исследования достигнута, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдурахмонова, Н. С. Методическая работа в образовательном учреждении: организация, содержание, эффективность / Н. С. Абдурахмонова // Школьная педагогика. – 2018. – № 2. – С. 17-19. – URL: <https://moluch.ru/th/2/archive/8/238/> (дата обращения: 02.06.2018).
2. Анисимов, О. С. Принятие управленческих решений (методология и технология) / О. С. Анисимов. – URL: <http://www.docme.ru/doc/20419/anisimov-o.s.---prinyatie-upravlencheskih-reshenij--metodolo...> (дата обращения: 10.09.2018).
3. Базарова, Е. Г. Управление инновационным развитием образовательной организации / Е. Г. Базарова, А. Ц. Базаров // Балтийский гуманитарный журнал. – 2017. – № 1 (14). – С. 51-54. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 10.01.2019).
4. Бекетова, О. А. Условия эффективного управления инновационной деятельностью педагога / О. А. Бекетова // Инновационные педагогические технологии: материалы международной научной конференции. – Казань : Бук, 2014. – С. 144-146.
5. Блохина, Е. В. Методическая работа: понятие, сущность, управление / Е. В. Блохина. – Курган, 2016. – С. 34.
6. Бобровникова, Е. Р. Научно-методическое сопровождение деятельности современного учителя / Е. Р. Бобровникова, С. Л. Фоменко // Педагогическое образование в России. – 2017. – № 2. – С. 49-53.
7. Буркова, Р. Р. Управление методической работой в школе на основе прагматологического подхода / Р. Р. Буркова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 29. – С. 40–44. – URL: <http://ekoncept.ru/2017/770809.htm> (дата обращения: 4.11.2018).

8. Бурлакова, И. И. Технологические основы системы управления качеством подготовки учителя: монография / И. И. Бурлакова. – Москва : Российский новый университет, 2016. – 288 с.

9. Буров, К. С. Направленность управления методической работой на обеспечение качества образовательного процесса / К. С. Буров // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки», 2015. - Том 5, № 1. – С. 105–114.

10. Буров, К. С. Управление методической работой в образовательном учреждении : учебное пособие / К. С. Буров. – Челябинск : Цицеро, 2014. – 47 с.

11. Бушуева, А. А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала / А. А. Бушуева // Инновационное развитие современной науки : сборник статей Международной научно-практической конференции, - Уфа : РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – С. 97-102.

12. Василенко, Н. В. Структура, содержание и формы методической работы в образовательном учреждении / Н. В. Василенко // Все для администратора школы. – 2017. – № 6 (42). – С. 2-32.

13. Виноградов, В. Н. Управление инновационным развитием современной образовательной организации / В. Н. Виноградов // Человек и образование. – 2016.– № 3 (48). – С. 48-55.

14. Воропаева, Е. Э. Методическое сопровождение совершенствования готовности педагога к инновационной деятельности / Е. Э. Воропаева // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2018. – № 101. – С. 1344-1356. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-soprovozhdenie-sovershenstvovaniya-gotovnosti-pedagoga-k-innovatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 02.12.2018).

15. Гаврильева, А. А. Специфика управления инновационным процессом в образовательном учреждении / А. А. Гаврильева, Л. И.

Герасимова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 32. – С. 369–373. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/771107.htm> (дата обращения: 13.01.2019).

16. Гладик, Н. В. Внутришкольное управление научно-методической работой : история, теория, технологии / Н. В. Гладик. – Москва : 5 за знания, 2008. – 208 с.

17. Горбунова, Н. В. Внутришкольное управление : теории и опыты педагогических и управленческих инноваций / Н. В. Горбунова. – Москва : Академия, 2003. – 116 с.

18. Григорьева, Н. Н. Управление работой проектных команд : Учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – Москва, 2007. – 232с.

19. Давыденко, Т. М. Теоретические основы рефлексивного управления школой : специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Давыденко Татьяна Михайловна. – Москва, 1996. – 35 с.

20. Данилова, Н. И. Развитие человеческого капитала как главный фактор конкурентоспособности организации / Н. И. Данилова // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века : сборник научных трудов участников Международной научно-практической конференции, СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2016. – С. 48-51.

21. Дружинин, В. И. Методическая работа в образовательном учреждении / В. И. Дружинин. – Курган : ИРОСТ, 2011. – 138с. 22. Жуковский, И. В. Особенности создания педагогической команды / И. В. Жуковский // Образование в современной школе. – 2019. - № 3.

23. Зайцева, Н. В. Организация методической работы в школе / Н. В. Зайцева // Управление современной школой. Завуч. – 2017. – № 3. – С. 39–97.

24. Ивлев, С. А. Методическая работа в образовательном учреждении / С. А. Ивлев. – Москва, 2014. – 48 с.

25. Ильенко, Л. П. Теория и практика управления методической работой в общеобразовательных учреждениях / Л. П. Ильенко. – Москва : АРКТИ, 2010. - 90 с.

26. Катценбах, Джон Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Джон Катценбах, Дуглас К. Смит. – Москва : «Альпина Паблишер», 2013. - 376 с.

27. Кобякова, Н. Н. Система организации методической работы в условиях концептуальных изменений в образовании /Н. Н. Кобякова // Перспективы развития современного образования: от дошкольного до высшего : сборник статей Девятых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами / Отв. ред. С. Г Воровщиков, О. А. Шклярова. В 2 ч. Ч. 2. – Москва : МПГУ, 2017. – С. 400-405.

28. Козлова, Н. А. Инновационная образовательная среда как условие повышения профессиональной компетентности педагога / Н. А. Козлова, И. В. Верховых, И.В. Забродина // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2017. – № 11 (153). – С. 109-113. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-obrazovatel'naya-sredakakusloviye-povysheniya-professionalnoy-kompetentnosti-pedagoga> (дата обращения: 15.01.2019).

29. Котлярова, И. О. Соотнесение инноваций в образовательном учреждении с развитием профессионально-педагогической квалификации / И. О. Котлярова. – Челябинск : ЧГПУ, 1999. – 169 с.

30. Кривых, В. В. Управление научно-методической работой в профессиональной образовательной организации на основе процессного подхода : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : диссертация на соискание ученой степени кандидата

педагогических наук / Кривых Валентина Вячеславовна. – Казань, 2016. – 168 с.

31. Кульневич, С. В. Организация и содержание методической работы / С. В. Кульневич, В. И. Гончарова, Т.П. Лакоценина. Управление современной школой. Выпуск - 2. - Ростова-н/Д : Учитель, 2003. - 288 с.

32. Ларина, В. В. Управление качеством образования через оценку эффективности труда педагога / В. В. Ларина, Т. Н. Щербакова // Справочник заместителя директора школы. – 2015. – № 5. – С. 52-75.

33. Лебедева, И. В. Научно-методическое сопровождение процесса создания инновационной среды школы / И. В. Лебедева, Р. У. Ариффулина // Современные наукоемкие технологии. – 2016. - № 6, ч. 2. - С. 364-368. – URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=36037> (дата обращения: 15.11.2019).

34. Лорсанова, М. И. Современные формы сопровождения профессионально-педагогической деятельности в школе / М. И. Лорсанова // Перспективы науки. - 2016. - № 9 (84). - С. 64-67.

35. Мазурина, М. А. Подходы к исследованию методической работы педагогов / М. А. Мазурина, С.Н. Юревич // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 5 (2). – URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=15673> (дата обращения: 03.10.2018).

36. Марсель ван Ассен Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Марсель ван Ассен, Гербен ван ден Берг, Пауль Питерсма. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2016. – 320 с.

37. Миронов, А. В. Методическое обеспечение образовательного процесса : пособие для магистрантов / А. В. Миронов. – Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, 2016. – 95 с.

38. Митин, А. Э. Управленческая команда как фактор эффективного управления образовательным учреждением / А. Э. Митин, Н. Б. Петрова //

Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – Т. 3. – С. 3031–3035. – URL: <http://e-koncept.ru/2013/53612.htm>. (дата обращения: 15.01.2019).

39. Модели методической службы образовательных учреждений Центрального района г. Новосибирска / под ред. А. Г. Старцева. – Новосибирск : Центральный филиал городского центра развития образования, 2014. – 106 с.

40. Молодых, Е. Н. Современные формы методической работы в школе в условиях реализации ФГОС общего образования: инструменты и технологии / Е. Н. Молодых // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2017. – № 2 (38). – С. 105-118.

41. Молчанов, С. Г. Профессиональная компетентность в системах аттестации, управления, повышения квалификации и профессиональной деятельности / С. Г. Молчанов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров: межвузовский сборник научных трудов. Вып. 1. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2001. - 122 с.

42. Морозова, О. Ю. Управление методической работой как фактор обеспечения качества образовательного процесса / О. Ю. Морозова. – URL: <http://docplayer.ru/62826554-Upravlenie-metodicheskoy-rabotoy-kak-faktorobespecheniya-kachestva-obrazovatel'nogo-processa.html> (дата обращения: 11.06.2018).

43. Некрасов, А. Ю. Проектный подход к организации методической работы в школе : инновационный педагогический проект (Модуль проекта "Системная модернизация методической работы в школе в условиях ФГОС") / А. Ю. Некрасов, Т. Б. Харисов; НОУ ДПО «Центр социальногуманитарного образования». – Казань : Школа, 2018. - 55 с.

44. Некрасов, А. Ю. Системная модернизация методической работы в школе в условиях ФГОС : инновационный педагогический проект / А. Ю. Некрасов, Т. Б. Харисов; НОУ ДПО «Центр социальногуманитарного образования». – Казань : Школа, 2018. – 83 с.

45. Немова, Н. В. Управление методической работой в школе / Н. В. Немова- М.: Сентябрь, 1999.-176с.
46. Нефедова, Ю. В. Научно-методическое сопровождение деятельности педагога в современной школе : / Ю. В. Нефедова, Е. В. Журавлева // Вестник ТОГИРРО. - 2015. - № 1 (31). - С. 342-344.
47. Никитина, И. В. Мастер-класс для руководителей школы : управление методической работой / И. В. Никитина. – Москва : Планета, 2012. – 367 с.
48. Никишина, И. В. Технология управления методической работой в образовательном учреждении / И. В. Никишина. – Волгоград : Учитель, 2006. – 126 с.
49. Оглоблина, Г. И. Методическая работа в школе и инновации: учебно-методическое пособие / Г. И. Оглоблина ; Московский городской педагогический университет. – Москва : МГПУ, 2008. - 97 с.
50. Орлова, М. Ю. Методы социально-психологической диагностики. Интегральные характеристики малой группы: методическое пособие / М. Ю. Орлова, А. В. Орлова. – Владивосток : МГУ им. адм. Г. И. Невельского, 2006. – 47 с.
51. Оценка персонала: мотивирован ли он работать эффективно. Как выбрать инструменты и получить адекватный результат // Директор по персоналу. – 2018.- № 3. – URL: <http://e.hrdirector.ru/article.aspx?aid=306736> (дата обращения: 10.12.2017).
52. Панфилова, Н. Г. Инновационная деятельность педагога в контексте требований образовательного и профессионального стандартов / Н. Г. Панфилова //Человек и образование. – 2017. – № 3 (52). – С. 82-86. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnostpedagoga-vkontekste-trebovaniy-obrazovatel'nogo-i-professional'nogo-standartov> (дата обращения: 22.01.2019).

53. Пауль, Э. Л. Методическое объединение - ресурс профессионального роста учителя / Э. Л. Пауль // Методист. - 2015. - № 10. - С. 20-21.
54. Петренко, А. А. Проектирование научно-методической деятельности в образовательном учреждении / А. А. Петренко. – Рязань : РИРО, 2017. – 80 с.
55. Попова, Н. Е. Инновационная деятельность в современном школьном образовании / Н. Е. Попова // Наука сегодня: теория, практика, инновации: коллективная монография. В 9-ти томах. Т. 7. – Ростов-на-Дону : Международный исследовательский центр «Научное сотрудничество», - 2015. - С. 52 – 71.
56. Поташник, М. М. Управление качеством образования / М. М. Поташник. – Москва: Просвещение, 2010. – 293с.
57. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе : метод. пособие / М. М. Поташник. – Москва : Педагогическое общество России, 2011. – 448 с.
58. Пустовалова, В. В. Оценка результатов методической работы / В. В. Пустовалова. – Томск : Информационно-методический центр, 2016. – 92 с.
59. Раховская, Ю. И. Опыт методической работы с молодыми специалистами : методические рекомендации / Ю. И. Раховская. – Минск : Республиканский институт профессионального образования, 2015. – 84 с.– URL: <http://www.iprbookshop.ru/67678.html> (дата обращения: 4.12.2018).
60. Решетников, В. Г. Организационно-методическое сопровождение и методическая поддержка деятельности педагогов в условиях модернизации образования / В. Г. Решетников // Омский научный вестник. - 2019. - № 5 (122). - С. 174-177.
61. Рогач, О. В. Анализ проблем управления инновационным развитием школьного образования в современной России / О. В. Рогач, Т. М. Рябова, Е. В. Фролова // Интеграция образования. – 2017. – № 4. - С. 669-682.

62. Роньжова, Н. В. Эффективное управление образовательной организацией. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией / Н. В. Роньжова // Молодой ученый. – 2016. – № 23. – С. 513-515. – URL: <https://moluch.ru/archive/127/35274/> (дата обращения: 05.06.2018).

63. Рыхлова, Н. Н. Роль УМО при решении задачи совершенствования профессиональной деятельности педагогических работников / Н. Н. Рыхлова // Вестник образования. – 2016. – № 9. – С. 47-52.

64. Сангаджиевой, Н. В. Управление методической работой образовательной организации в современных условиях / Н. В. Сангаджиева // Наука 21 века : вопросы, гипотезы, ответы. – 2015. – № 1(10). – С. 56–60.

65. Сачкова, Л. А. Информационно-методическое сопровождение как способ управления инновационной деятельностью педагогов / Л. А. Сачкова // URL: <https://nsportal.ru/shkola/administrirovanieshkoly/library/2014/04/17/informatsionno-metodicheskoe-soprovozhdenie-kak> (дата обращения: 4.11.2018).

66. Соловова, Н. В. Управление методической работой вуза в условиях реализации инновационных методических задач : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Соловова Наталья Валентиновна. - Самара, 2016. - 51 с.

67. Терентьева, В. Г. Управление организацией целостного педагогического процесса через систему методической работы / В. Г. Терентьева // Сибирский учитель. - 2015. - № 82. - С. 40-43.

68. Томилина, И. В. Внутришкольная программа научно-методического сопровождения деятельности педагога в условиях современной школы / И. В. Томилина // Развитие современного образования: теория, методика и практика. - 2015. - № 2 (4). - С. 41-43.

69. Третьяков, П. И. Практика управления современной школой : опыт педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва : МПУ, 1995. – 204 с.

70. Трушников, Д. Ю. Модель методического сопровождения образовательной деятельности и реализации ФГОС общего образования / Д. Ю. Трушников, И. М. Долгих // Педагогическое мастерство и педагогические технологии. - 2016. - № 3 (9). - С. 22-36.

71. Ускова, С. А. Система повышения качества профессионально – педагогической деятельности учителя в образовательной организации / С. А. Ускова // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 4. - С. 76-79.

72. Фарфоровская, Е. Г. Система непрерывного повышения квалификации в условиях модернизированного образования / Е. Г. Фарфоровская // Практика управления ДОУ. – 2015. – № 7. – С. 1-4.

73. Фиалкина, Т. В. Методическое сопровождение профессионализации педагога на основе индивидуального образовательного маршрута / Т. В. Фиалкина // Пермский педагогический журнал. - 2014. - № 5. - С. 31-37.

74. Филимонюк, Л. А. Инновационные подходы в управлении методической работой / Л. А. Филимонюк // Новая наука: теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 10 (1). – С. 93-99.

75. Хван, А. А. Какой учитель нам нужен? / А. А. Хван // Народное образование. – 2013. - № 8. – С. 51-56.

76. Чикурова, М. В. Организация методической работы в школе в условиях введения ФГОС : методическое пособие / М. В. Чикурова. - Ижевск: Изд-во ИПК и ПРО УР, 2012. - 67 с.

77. Чурилова, О. Л. Совершенствование учебно-методической работы в школе в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога / О. Л. Чурилова // Педагогический поиск. - 2017. - № 6. - С. 2-6.

78. Шадрина, Л. И. Управление методической работой в профессиональной образовательной организации : монография / Л. И. Шадрина, А. И. Павлова. – Тамбов : ООО «Консалтинговая компания Юком», 2017. – 148 с.

79. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. выс. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова / под ред. Т. И. Шаповой. – Москва: Издательский центр «Академия», 2008. – 384 с.

1. Диагностика уровня саморазвития в профессионально-педагогической деятельности (Л. Н. Бережнова)

Инструкция:

Тест включает 18 вопросов и по три предполагаемых ответа на каждый. Ответьте на вопросы, выбирая только один из предложенных вариантов ответа. Для этого после каждого вопроса нужно обвести букву а, б или в.

Диагностический материал

1. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит.
 - а) целеустремленный;
 - б) трудолюбивый;
 - в) дисциплинированный.
2. За что вас ценят коллеги?
 - а) за то, что я ответственный;
 - б) зато, что отстаиваю свою позицию и не меняю решений;
 - в) за то, что я эрудированный, интересный собеседник.
3. Как вы относитесь к идее педагогической поддержки?
 - а) думаю, что это пустая трата времени;
 - б) глубоко не вникал в проблему;
 - в) положительно, активно включаюсь в проект.
4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться?
 - а) недостаточно времени;
 - б) нет подходящей литературы и условий;
 - в) не хватает силы воли и упорства.
5. Каковы лично ваши типичные затруднения в осуществлении педагогической поддержки?
 - а) не ставил перед собой задачу анализировать затруднения;
 - б) имея большой опыт, затруднений не испытываю;
 - в) точно не знаю.
6. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит,
 - а) требовательный;
 - б) настойчивый;
 - в) снисходительный.
7. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит.
 - а) решительный;
 - б) сообразительный;
 - в) любознательный.
8. Какова ваша позиция в проекте педагогической поддержки?
 - а) генератор идей;
 - б) критик;
 - в) организатор.
9. На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у вас развиты в большей степени.
 - а) сила воли;

- б) упорство;
в) обязательность.
10. Что вы чаще всего делаете, когда у вас появляется свободное время?
а) занимаюсь любимым делом;
б) читаю;
в) провожу время с друзьями.
11. Какая из нижеприведенных сфер для вас в последнее время представляет познавательный интерес?
а) методические знания;
б) теоретические знания;
в) инновационная педагогическая деятельность.
12. В чем вы могли бы себя максимально реализовать?
а) если бы работал так, как и прежде;
б) считаю, что в новом проекте педагогической поддержки;
в) не знаю.
13. Каким вас чаще всего считают ваши друзья?
а) справедливым;
б) доброжелательным;
в) отзывчивым.
14. Какой из трех принципов вам ближе всего и какого вы придерживаетесь чаще всего?
а) жить надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы;
б) в жизни всегда есть место самосовершенствованию;
в) наслаждение жизнью в творчестве.
15. Кто ближе всего к вашему идеалу?
а) человек сильный духом и крепкой воли;
б) человек творческий, много знающий и умеющий;
в) человек независимый и уверенный в себе.
16. Удастся ли вам в профессиональном плане добиться того, о чем вы мечтаете?
а) думаю, что да;
б) скорее всего да;
в) как повезет.
17. Что вас больше привлекает в проекте педагогической поддержки?
а) то, что большинство учителей одобряют идею педагогической поддержки;
б) не знаю еще;
в) новые возможности преподавательской деятельности и перспектива самореализация.
18. Представьте, что вы стали миллиардером. Что бы вы предпочли?
а) путешествовал бы по всему миру;
б) построил бы частную школу и занимался любимым делом;
в) улучшил бы свои бытовые условия и жил в свое удовольствие.

Обработка результатов.

1. По результатам тестирования определяется уровень стремления к саморазвитию. Ответы на вопросы теста оцениваются следующим образом:

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Вопрос	Оценочные баллы ответов
1	а-3; б-2; в-1	10	а-2; б-3; в-1
2	а-2; б-1; в-3	11	а-1; б-2; в-3
3	а-1; б-2; в-3	12	а-1; б-3; в-2
4	а-3; б-2; в-1	13	а-3; б-2; в-1
5	а-2; б-3; в-1	14	а-1; б-3; в-2
6	а-3; б-2; в-1	15	а-1; б-3; в-2

7	а-2; б-3; в-1	16	а-3; б-2; в-1
8	а-3; б-2; в-1	17	а-2; б-1; в-3
9	а-2; б-3; в-1	18	а-2; б-3; в-1

Суммарное число баллов распределяется в следующем порядке:

Суммарное число баллов	Уровень стремления к саморазвитию
18-24	Очень низкий
25-29	Низкий
30-34	Ниже среднего
35-39	Средний
40-44	Выше среднего
45-49	Высокий
50-54	Очень высокий

2. Самооценка личностных качеств, способствующих саморазвитию, определяется по ответам на вопросы 1, 2, 6, 7, 9, 13. Суммарное число баллов в указанных вопросах распределяется в следующем порядке:

Суммарное число баллов	Самооценка личностью своих качеств
18-17	Очень высокая
16-15	Завышенная
14-12	Нормальная
11-9	Заниженная
8-7	Низкая
6	Очень низкая

2. Диагностика функционально-ролевых позиций в команде (Н.П. Фетискин).

Инструкция:

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

Диагностический материал

1. *Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:*

- а) Я быстро нахожу новые возможности.
- б) Я хорошо могу работать со множеством людей.
- в) У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.
- г) У меня получается помогать другим людям выдвигать идеи.
- д) Я способен очень эффективно работать, мне нравится интенсивная работа.
- е) Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
- ж) В привычной обстановке я работаю быстро.
- з) У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. *У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:*

- а) Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
- б) Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.
- в) У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.

- г) Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
 - д) Если нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
 - е) Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
 - ж) Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.
 - з) Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.
3. *Когда я включен в работу с другими:*
- а) Я влияю на людей, не подавляя их.
 - б) Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
 - в) Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.
 - г) У меня всегда есть оригинальные идеи.
 - д) Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
 - е) Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.
 - ж) Окружающим нравится моя холодная рассудительность.
 - з) Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.
4. *В групповой работе для меня характерно, что:*
- а) Я очень заинтересован в том, чтобы хорошо знать своих коллег.
 - б) Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.
 - в) У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.
 - г) Я думаю, что у меня есть дар выполнять работу, как только ее план нужно приводить в действие.
 - д) У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.
 - е) Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.
 - ж) Я готов устанавливать контакты и вне группы.
 - з) Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо.
5. *Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:*
- а) Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
 - б) Мне нравится находить практические решения проблемы.
 - в) Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
 - г) Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
 - д) У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
 - е) Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
 - ж) Мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
 - з) Мне нравится работать в области, где я могу применить свое воображение и творческие способности.
6. *Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:*
- а) Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.
 - б) Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.
 - в) Я попытаюсь найти людей, между которыми смогу разделить на части это задание и таким образом уменьшить объем работы.
 - г) Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.
 - д) Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.
 - е) Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.
 - ж) Я готов взять осуществление работы на себя, если вижу, что группа не справляется.

- з) Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности для продвижения к цели.
7. *Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:*
- а) Я всегда высказываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.
- б) Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.
- в) Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.
- г) Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.
- д) Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.
- е) Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.
- ж) Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.
- з) Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Таблица ответов испытуемого

Вопросы	Роли							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Обработка результатов

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

Ключ-образец к тесту

Вопросы	Роли							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

Найдите сумму баллов по каждому из I-VIII столбцов.

Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе.

Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии:

I роль – председатель. Функции: впитывает всевозможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II роль – формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, целой группе.

III роль – генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV роль – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности. Тип: рассудительный, волевой склад личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V роль – организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях, идеях группы.

VI роль – организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII роль – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII роль – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

3. Диагностика реализации потребностей в саморазвитии (Н.П. Фетискин)

Инструкция:

Уважаемый педагог! Вашему вниманию предлагается ряд показателей. Оцените себя по 9-балльной шкале по каждому показателю. Один балл – это минимальная выраженность показателя, 9 баллов – максимальная. В клеточке выбранного для ответа балла поставьте крестик. Спасибо за работу!

Диагностический материал

1. Осознание личной значимости непрерывного образования в педагогической деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Наличие познавательных интересов в области педагогики и психологии	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Чувство долга и ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Любознательность	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Стремление получить высокую оценку своей самообразовательной деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Потребность в психолого-педагогическом самообразовании	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Потребность в самопознании	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Ранговое место самообразования среди других видов деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Уверенность в своих силах	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. Уровень общеобразовательных знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Уровень общеобразовательных умений	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. Уровень педагогических знаний и умений	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13. Уровень психологических знаний и умений	1	2	3	4	5	6	7	8	9

14. Уровень методических знаний и умений	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15. Уровень специальных знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Обработка результатов.

Для определения мотивационного компонента необходимо подсчитать общее количество баллов по 1 – 9 пунктам опросника. Об уровне сформированности мотивационной готовности к педагогическому саморазвитию свидетельствуют следующие количественные показатели:

- 55 и более баллов – низкий уровень,
- 36-54 балла – средний уровень,
- 35 и менее баллов – высокий уровень.

Для определения когнитивного компонента необходимо подсчитать общее количество баллов по 10 – 15 пунктам опросника. Об уровне сформированности когнитивной готовности к педагогическому саморазвитию свидетельствуют следующие количественные показатели:

- 37 и более баллов – низкий уровень,
- 24-36 баллов – средний уровень,
- 23 и менее баллов – высокий уровень.

4. Шкала готовности к творческо-инновационной деятельности (С.Ю. Степанов)

Инструкция:

Опросник состоит из 20 пунктов, каждый из которых представлен двумя утверждениями. Под ними изображена шкала от 1 до 10. Балл 1 означает Ваше полное согласие с утверждением слева, балл 10 означает, что Вы полностью согласны с утверждением справа, баллы между крайними оценками соответствуют различным степеням Вашего согласия с утверждениями слева или справа. На данном Вам листке обведите кружком выбранные цифры шкалы, которые больше всего соответствуют Вашему мнению. Спасибо за работу!

Диагностический материал

№	Утверждения	
1	Вам не понятно, зачем нужно развивать творческий потенциал.	Вам ясно, почему необходимо развитие Вашего творческого потенциала.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
2	Вам не ясно, зачем нужен инновационный поиск в Вашей профессиональной деятельности	Вам ясно, зачем нужен инновационный поиск в Вашей профессиональной деятельности.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
3	Вы наблюдаете за инновационным процессом «со стороны».	Вы являетесь инициатором инновационных поисков в Вашем коллективе.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
4	Вы считаете, что если творческий поиск в коллективе окончится неудачей, то будет крайне трудно избавиться от последствий.	Вы считаете, что если творческий поиск в коллективе окончится неудачей, то будет легко исправить последствия и двигаться дальше.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
5	Вы считаете, что развитие Ваших инновационных умений потребует больших усилий.	Вы не считаете, что развитие Ваших инновационных умений потребует больших усилий.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
6	Вы не уверены, что затраченные на	Вы уверены, что затраченные на инновации

	инновации усилятся окупятся.	усилятся окупятся.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
7	Вы считаете, что инновации не соответствует ценностям коллектива, в котором Вы работаете	Вы считаете, что инновации соответствуют ценностям коллектива, в котором Вы работаете
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
8	Вы видите слабую поддержку Вашим творческим начинаниям со стороны значимых в коллективе людей	Вы видите сильную поддержку Вашим творческим начинаниям со стороны значимых в коллективе людей
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
9	Вы верите, что в результате инновации значимые для Вас отношения в коллективе ухудшатся или останутся плохими.	Вы верите, что в результате инновации значимые для Вас отношения в коллективе улучшатся или останутся хорошими.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
10	Вы уверены, что необходимой организационной поддержки в творческих начинаниях не будет	Вы уверены, что необходимая организационная поддержка в творческих начинаниях будет оказана
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
11	Вы ожидаете, что творческая деятельность Вашего коллектива отрицательно повлияет на бюджет школы.	Вы ожидаете, что творческая деятельность Вашего коллектива положительно повлияет на бюджет школы.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
12	Вы считаете, что нынешние темпы распространения инноваций в Вашем коллективе ниже или выше необходимого.	Вы считаете, что нынешние темпы распространения инноваций в Вашем коллективе оптимальны.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
13	Вы считаете, что свойственный Вам стиль и опыт работы несовместимы с творческой деятельностью в коллективе.	Вы считаете, что свойственный Вам стиль и опыт работы совместим с творческой деятельностью в коллективе.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
14	Вы считаете, что в результате распространения инноваций в коллективе независимость, возможность инициативы, обратная связь и значимость Вашей работы уменьшатся.	Вы считаете, что в результате распространения инноваций в коллективе независимость, возможность инициативы, обратная связь и значимость Вашей работы увеличатся.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
15	Вы относитесь к творческому поиску в коллективе, как к «событию ради события», которое стоит игнорировать или перетерпеть	Вы относитесь к творческому поиску в коллективе, как к событию, которое заслуживает внимания
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
16	Вы боитесь любой неудачи, связанной с творческими преобразованиями.	Вы не боитесь любой неудачи, связанной с творческими преобразованиями.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
17	Вы считаете, что если в процессе распространения инноваций не все будет получаться, то надо вернуться к старым надежным методам работы.	Вы считаете, что если в процессе распространения инноваций не все будет получаться, то это естественно, и нужно продолжать поиск.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
18	У Вас мало уверенности в своей способности участвовать в совместном творческом поиске в коллективе.	Вы уверены в своей способности участвовать в совместном творческом поиске в коллективе.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
19	Вы считаете, что творческий поиск в коллективе угрожает Вашим законным интересам	Вы считаете, что творческий поиск в коллективе не угрожает Вашим законным интересам
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

20	Вы не видите, что цели творческой деятельности и Ваши личные цели согласуются.	Вы видите, что цели творческой деятельности и Ваши личные цели хорошо согласуются.
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

Обработка результатов.

При обработке необходимо суммировать отмеченные испытуемым баллы по всем пунктам методики. Об уровне готовности к творческо-инновационной деятельности свидетельствуют следующие количественные показатели:

- от 0 до 80 баллов – низкий уровень,
- от 81 до 140 баллов – средний уровень,
- от 141 до 200 баллов – высокий уровень.

5. Методика расчета индекса вовлеченности персонала

1. Вовлеченность персонала в решение корпоративных задач.

Инструкция:

В нашем учреждении внедряются новые форматы организации методической работы с максимальным включением педагогического коллектива. Оцените ваше отношение к каждой из перечисленных задач по предложенной шкале. В таблице в каждой строке выберите вариант ответа, который вам подходит

Диагностический материал

Корпоративные задачи и проекты	Не знаю об этом, мне это не интересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы принять участие в реализации	Принял участие в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Принял участие в разработке этой задачи, координирую ее
Оптимизация методической работы в учреждении с учетом потребностей коллектива							
Интерактивные форматы повышения профессиональной компетентности педагогов							
Создание управленческих команд							
Вовлечение педагогов в работу творческих, мобильных команд							
Продуктивные форматы организации методической работы							
Изменение ролевых позиций в команде							
Создание интернет-портала для педагогов							
Профессиональная поддержка молодых специалистов учреждения							

*Список корпоративных задач формируется для каждой компании самостоятельно в зависимости от ее текущих приоритетов. Важно отобрать для оценки ключевые задачи и проекты, реализация которых наиболее важна для компании. Работник отмечает, в какой степени он вовлечен в решение каждой из предложенных задач.

Обработка результатов.

Каждому уровню вовлеченности в решение корпоративных задач присваивается соответствующий балл. Общее количество баллов, полученных респондентом, суммируется.

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Отсутствие вовлеченности	Ничего не знаю и <u>знать не хочу</u>	0
Низкий уровень вовлеченности	Почти ничего <u>не знаю</u> , но в принципе не против знать	1
Ниже среднего	Много что <u>знаю</u> , но не всё понимаю	2
Средний	Хорошо информирован, <u>понимаю</u> корпоративные задачи, их суть и смысл	3
Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и <u>разделяю</u> корпоративные задачи, поддерживаю их	4
Высокий	Хорошо информирован, понимаю и принимаю задачи, являюсь их проводником, активно <u>привлекаю</u> к изменениям сторонников	5
Максимальный уровень вовлеченности	Хорошо информирован, понимаю, принимаю, продвигаю корпоративные задачи, являюсь инициатором новых идей и инициатив, активно <u>формирую</u> корпоративные задачи.	6

2. Вовлеченность персонала в рабочий процесс

Инструкция:

В таблице, в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, которая ближе вашему мнению.

Диагностический материал

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке	
Баллы	4	3	2	1	0	
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать						Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство						Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких						Я не понимаю, как оценивается моя

критериев оценивается моя работа						работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)						Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос						Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда						Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи						Руководство не замечает мои успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство						Моим мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во внерабочее время						У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи						Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему
У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее						В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело

Обработка результатов.

Каждому уровню вовлеченности персонала в рабочий процесс присваивается соответствующий балл. Общее количество баллов, полученных респондентом, суммируется.

3. Измерение инициативности персонала

Инструкция:

Отметьте все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны.

Диагностический материал

- Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.
- Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.
- Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.
- Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.
- Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.
- Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.
- Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.
- Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать

Обработка результатов.

Для измерения уровня вовлеченности используется перечень утверждений, с которыми респондент соглашается или нет. За согласие с утверждениями 1,2,4,5,6,8 начисляется по одному баллу, за несогласие с утверждениями 3,7 также начисляется по одному баллу.

Сводная обработка результатов

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 20
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 20 до 40
Средний уровень вовлеченности	От 40 до 60
Уровень вовлеченности выше среднего	От 60 до 80
Высокий уровень вовлеченности	От 80 до 100

Индекс вовлеченности по каждому работнику определяется как сумма индексов по каждому показателю.

Индекс вовлеченности персонала учреждения в целом определяется как среднее арифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов.