

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Управління науково-методичною роботою в умовах сільської школи  
Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 12-292 М групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Грозинська М.Г.

Керівник проф.. Пермінова Л.А..  
Рецензент проф. Слюсаренко Н.В.

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ І.....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Сучасні вимоги щодо управління навчальним закладом.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Організація науково-методичної та дослідницької роботи в     умовах сільської школи.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Критерії якісної і ефективної науково-методичної роботи     сільської школи.....</b>	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ ІІ.....</b>	<b>28</b>
<b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЮ ОБОТОЮ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Вимоги щодо організації науково-методичної роботи.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Аналіз результативності науково-методичної роботи в     сільській школі.....</b>	<b>35</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>43</b>
<b>ВИКОИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>45</b>

## ВСТУП

Розробка педагогічних основ управління науково-методичною роботою освітніх закладів створює умови для вдосконалення професійної компетентності педагогів і ефективної організації освітнього процесу в сучасних умовах.

Як зазначено в посібнику «Нова школа у нових громадах», згідно з Концепцією Уряду України результатом реформ щодо «децентралізації повинна стати проста і логічна система місцевого самоврядування, яка здатна забезпечити комфортне життя мешканців усіх населених пунктів (сіл, селищ, міст). При цьому важливо відзначити, що реформи Уряду в першу чергу спрямовані на модернізацію сільських регіонів України ...» [34].

Сільська школа залишається бути освітянським закладом зі своїм полікультурним середовищем, з умовами розвитку особистої інфраструктури. Перехід до модернізованого стану школи, всієї освітньої системи пов'язаний із процесом динаміки її розвитку. Модернізація як процес характеризується специфічними для нього цілями, суб'єктами здійснення, діяльністю та їх взаємодією, засобами й «продуктом» тобто результатами [18].

Одне з актуальних завдань сучасної школи: пошук оптимальних шляхів занурення учнів у особистісно важливу навчально-пізнавальну діяльність, виховання школяра як життєво й соціально компетентної особистості, здатної до прийняття адекватних рішень, відповідальності, формування навичок практичного застосування здобутих знань.

Це означає, що сучасний учитель має орієнтуватися на знання педагогічних технологій, за допомогою яких якість навчально-виховного процесу набувала більш високого рівня. Це залежить від уміння організувати роботу в колективі, якісного викладання шкільних предметів, відповідної організації виховної роботи, а також організації і проведення досліджень психолого-педагогічного характеру.

Така робота потребує цілеспрямованого, систематичного керівництва. Тому нами було обрано тему для магістерського дослідження «Управління науково-методичною роботою в сільській школі».

Аналіз науково-педагогічних джерел засвідчив, що проблема організації науково-дослідницької роботи є багатогранною. На сьогодні існують роботи, у яких розкрито сутність, форми, засоби і методи науково-дослідної роботи (В.Андреев, Г.Артемчук, Б.Бальзамов, А.Воробйов, М.Донченко, Г.Кловак, О.Крушельницька, А.Лушников, О.Микитюк, О.Овакімян та інші). Її значущість у навчанні знайшла своє відображення у дослідженнях Ю.Бабанського, С.Гончаренка, Ю.Грицай, В.Загвязинського, В.Козакова, В.Оконя, В.Полонського, В.Рибалки, О.Рудницької, С.Сисоєвої, М.Солдатенко та ін.

Однак специфіка сільської школи вимагає постійного уточнення аспектів науково-методичної роботи відповідно до нових освітніх викликів.

**Об'єкт дослідження** система управління науково-методичною роботою в умовах загальноосвітнього закладу.

**Предмет** форми і методи управління науково-методичною роботою в умовах сільської школи.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати вплив науково-методичної роботи на якість навчально-виховного процесу та удосконалення професійної компетентності педагогічних працівників.

Нами виокремлено такі **завдання**:

1. Обґрунтувати теоретичні передумови управління науково-методичною роботою в умовах сільської школи.
2. Визначити особливості роботи творчих груп в системі науково-методичної роботи, як засобу інтеграції педагогів у процес управління розвитком школи.

### 3. Уточнити критерії оцінювання ефективності організації науково-методичної роботи в сільській школі.

Для розв'язання поставлених у дослідженні завдань, отримання достовірних результатів нами використано **методи**: теоретичні – аналіз і синтез, порівняння та узагальнення педагогічної літератури для осмислення процесу управління науково-методичною роботою в закладах освіти; емпіричні – узагальнення досвіду організації науково-методичної роботи в школах сільської місцевості; спостереження, анкетування, бесіда, педагогічний експеримент для перевірки ефективності організації науково-методичної роботи.

**Теоретична і практична значущість** роботи полягає в обґрунтуванні особливостей науково-методичної роботи в режимі роботи сільській школи, застосування різноманітних форм і методів навчання, стимулювання творчого пошуку, самоосвіти вчителів, активізації їхньої творчої ініціативи.

Результати досліджуваної проблеми висвітлено на IV Міжнародній науково-практичній конференції в Бостоні.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, 2-х розділів, висновків, списку використаної літератури з 42 джерел. Загальна кількість сторінок складає – 47. Робота містить таблиці та ілюстрована рисунками.

# РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ

### 1.1. Сучасні вимоги щодо управління навчальним закладом

На виконання Конституції України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року передбачається визначення загальних підходів до управління та вдосконалення управлінської діяльності в навчальних закладах. Управління навчальними закладами спрямовується на організацію та забезпечення оптимальних умов їх функціонування, реалізацію прав вихованців, учнівської та студентської молоді на здобуття освіти, створення механізму системної саморегуляції.

Серед науковців, що опікуються проблемами удосконалення управління школою, панує думка, а саме: зміни в науковому управлінні освітнім закладом; розвиток системи стимулів, впровадження у навчально-виховний процес інноваційної діяльності, прийняття корпоративних рішень, створювати відповідний імідж закладу і свій особистий, співпрацювати з громадськими організаціями тощо.

Протягом останніх десятиліть сформовані деякі сучасні принципи управління школою:

- визначення мети і пріоритетів роботи школи;
- реалістичне планування;
- циклічність і комплексність управлінських дій;
- постійний аналіз результатів роботи на всіх стадіях;
- колегіальність в управлінні школою;
- забезпечення психологічного супроводу навчально-виховного процесу.

Також слід зазначити, що у сучасній українській школі управління забезпечується переважно 3-ма чинниками, а саме:

- вмінням отримати об'єктивну в тому числі і діагностичну інформацію щодо основних показників навчально-виховного процесу,
- оперативною оцінкою цієї інформації та прийняттям рішення,
- фахова компетентності педагогічних працівників.

Слід зауважити, що важливою слід вважати не тільки управлінську компетентність керівника, а і його вплив на рівень виконання професійних обов'язків учителями.

Аналіз наукової літератури, методичних доробок дозволяє констатувати: сучасні тенденції модернізації освіти зумовлюють урахування таких особливостей:

- до роботи керівника школи висувають нові виклики, що потребує виконання багатьох функцій практично одночасно, що в свою чергу потребує сформованості умінь аналізувати інформацію, узагальнювати тенденції, прогнозувати, приймати рішення, організувати їх виконання, оцінювати результати тощо;
- директори шкіл мають бути готові щодо змін як внутрішньо шкільного управління та зміни впливів ринкових відносин;
- посилюється вплив соціуму, громадськості на управлінську діяльність, окремої уваги керівників шкіл потребує управління людськими ресурсами, залучення педагогів, батьків, учнів до вирішення шкільних проблем.

На нашу думку, першочерговим завданням сучасного управлінця є формування педагогічного колективу, здатного забезпечити якісну освіту відповідно до запитів, потреб як школярів, так і батьків, з урахуванням їхніх психофізичних, індивідуальних особливостей та інтелектуальних можливостей.

Ні в кого не виникає сумнівів, що інструментом створення якісно нової освіти є інноваційна діяльність, а саме – пошук нових моделей навчальної й управлінської діяльності, які забезпечували б корпоративне управління навчальним закладом, упровадження інновацій в навчально-виховний процес, що сприяє подоланню консерватизму і виявленню нових творчих можливостей педагогів.

Вчені наголошують, що «умовах розширення інформаційного простору та вимог, які постають перед дорослими та дітьми в сучасному світі, необхідні зовсім інші навички: думати, осмислювати ідеї, розуміти суть речей і вже на основі цього вміти шукати потрібну інформацію. Освічена людина має знаходити необхідну інформацію, користуватися нею, аналізувати, оцінювати її, використовувати інформаційні та комунікаційні технології» [33].

Нині навчальний процес у школі спрямований на інтенсивне переосмислення цінностей, пошук нового в теорії і практиці навчання та виховання.

Як правило, керівник навчальним закладом, прагне створити інформаційну, організуючу структуру, яка б характеризувала професіоналізм, інформованість та компетентність педагогічного колективу.

За таких умов діяльність керівників шкіл значно ускладнюється, оскільки вони вже не є пасивними виконавцями формальних інструкцій і вказівок. Практика показує, що певна частина керівників шкіл добре усвідомлює необхідність власної активності, самостійності. Вони повною мірою відчують відповідальність за прийняті рішення і результати діяльності колективу, рівень якості освіти і виховання.

Як неодноразово підкреслювали Л.Даниленко, Г.Єльнікова, Л.Калініна, С.Корольок, В.Кремінь, В.Маслов, В. Олійник, Л.Пермінова, Н.Протасова, О.Савченко, М.Чайка та ін., щоб



забезпечувати належний рівень модернізації освіти і її оновлення, управління має носити випереджувальний характер.

Модернізація управлінської діяльності керівника в умовах розвитку сільської загальноосвітньої школи потребує постійного вивчення й використання складової управлінської компетентності директора закладу освіти сільської місцевості.

За Л. Карамушкою, «одним із чинників підвищення ефективності управління закладами середньої освіти є психологічна готовність керівників до управління, яка представляє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, що забезпечують успішність управління» [12, с.127–129].

Дослідник Н. Коломінський підкреслює, що «для ефективності управлінської діяльності особливу роль відіграють особистісні властивості керівника освіти. Серед психологічних процесів, якостей особистості керівника освіти, вчений виокремлює такі: критичність мислення, антипатія, педагогічна уява, стратегічне мислення, логічна пам'ять дидактичні здібності, перспективні здібності, практично-психологічний розум, емпатія, цілеспрямованість, практичність розуму, глибина розуму, рефлексія, адекватна самооцінка, реалістичний рівень домагань, внутрішній контроль, академічні здібності, мовні здібності, альтруїзм, висока працездатність, нервова стійкість, добрий стан здоров'я» [14, с.70–71].

Дослідниця Л.Вознюк в «особистісно-професійних якостях майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності виокремлює наступні значущі компоненти: професійна компетентність, організаторські здібності, прагнення до лідерства, вольові якості, готовність до ризику, прагнення до успіху, домінування і самодостатність особистості, культура спілкування, управлінська культура, майстерність, духовно-етична культура, демократичність» [2].

Однак, як відомо, оволодіння методами наукового пізнання потребує спеціальної дослідницької підготовки директора школи і перш за все оволодіння методологічними вміннями (принципи побудови, форми, засоби, пошук і обробка інформації). Таким чином, вміння методології і методики педагогічного дослідження стають одним із необхідних компонентів, на основі сформованості якого можна судити про рівень професійної компетентності керівника сучасної загальноосвітньої школи. Уміння не можуть бути сформованими без включення людини в діяльність. Знати – це означає вміти оперувати набутими знаннями.

Цікавим для нашого дослідження є думка Л.Пермінової. «Дослідницькі вміння є системою інтелектуальних та практичних умінь управлінської праці, необхідних для самостійного виконання дослідів. Уміння інтелектуального характеру складають ядро дослідницьких дій і являють собою оволодіння певними способами дослідницької діяльності, що дають практичні результати – нові знання, факти. Випереджаючою умовою творчої діяльності є сформованість інтелектуальних умінь» [26].

Л.Пермінова доводить, що «дослідницькі вміння доцільно розглядати як систему дій, спрямованих на виконання діяльності дослідницького характеру, які являють собою сукупність інтелектуальних, практичних і організаційних умінь. А відтак однією з важливих характеристик сформованості дослідницьких умінь керівників є вміння виконувати розумові прийоми й операції, які застосовують у дослідницькій діяльності; вміння організувати власну та інших дослідницьку діяльність» [26].

Це важливо, тому що керівник освітнього закладу відповідає за організацію науково-дослідної діяльності.

Погоджуємося із думкою вчених (В. Третяченко, Л. Орбан-Лембрик, А. Карамушка, В. Зазикіна, А. Чернишова), про наявність

певного мінімуму специфічних інтегральних чинників, адже особистість керівника загальноосвітньої школи і його управлінська діяльність перебувають у нерозривній єдності.

Сучасній школі потрібен управлінець-менеджер, який має виказувати свою управлінську майстерність, високу фахову підготовку в сфері освітнього менеджменту, а й безумовно проявляти людяність, толерантність.

Ми погоджуємось з висновками В. Гладкової і М. Лапшиної «... сучасний ідеал директора нового тисячоліття, якому притаманні риси лідера інноваційних перетворень, який включає в себе такі риси:

1. Здатність приймати самостійні рішення та готовність їх відстоювати.
2. Уміння інтегрувати воедино три головні складники успіху будь-якої справи: ідеї, технології і менеджмент.
3. Готовність іти крок за кроком до нової якості школи.
4. Здатність до стратегічного мислення.
5. Здатність до стратегічного планування.
6. Прагнення зростити ініціативу знизу.
7. Готовність до сприйняття нових вимог.
8. Здатність стерпіти «біль» (попереду – злети і падіння, підтримка та опір, розчарування і надії...)» [3].

Сьогоднішній школі потрібен «лідер-творець, лідер-розпорядник і лідер-учитель», лідер, здатний координувати неминучий, динамічно складний процес змін» [3, с. 228].

«Модернізуючи управлінський процес керівникам сільських шкіл необхідно органічно пов'язувати зміст діяльності із соціальним, культурним, природним, виробничим оточенням, а також розв'язувати освітні завдання шляхом формування інформаційного, культурного, освітнього простору у тісному співтоваристві з сільською громадою» [18].

Слід зазначити, що «значна частина керівників освітніх закладів, розташованих у сільській місцевості, відчують потребу в оволодінні навичками стратегічного проектування, системного моделювання педагогічних процесів, що протікають в сучасній школі, в організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у педагогічному колективі, мотивації виконавців на здійснення стратегічної місії школи» [18].

Зміни в роботі директора освітнього навчального закладу декларуються конкретними заходами реформування системи управління освітніми закладами, чітким їх усвідомленням, конкретним навичкам отримання результату, умінням реалізувати інновацій в практичній діяльності.

## **1.2. Організація науково-методичної та дослідницької роботи в умовах сільської школи**

Важливим елементом створення ефективної системи менеджменту закладів освіти об'єднаної територіальної громади є максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень навчальних закладів у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу. Такого роду децентралізація освітнього менеджменту об'єднаної територіальної громади також дасть змогу уникнути формування малоефективної і витратної управлінської системи для бюджету об'єднаної територіальної громади.

Окремим предметом аналізу системи управління освітою об'єднаної територіальної громади повинна стати діяльність методичних служб. Важливим чинником, який необхідно враховувати при формуванні методичної служби, «є управлінський та навчально-методичний рівень шкільних адміністрацій та вчителів (професійний рівень педагогічних колективів шкіл є обернено-пропорційним

залежності завантаженості співробітників методичних кабінетів і відповідно їх штатній чисельності)» [9].

Іншим чинником, який також впливає на формування моделі методичної служби є структура мережі навчальних закладів в громаді (кількість шкіл, їх ступені, профілі, локація, дисперсність, ефективність роботи фахових (шкільних/міжшкільних) методичних об'єднань тощо).

Під час організації роботи методичної служби, рекомендується спочатку вивчити реальне навантаження кожного працівника служби в залежності від потреби їх послуг серед педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. При цьому необхідно виходити з того, що головною функцією методистів є підтримка вчителів у забезпеченні якісного навчально-виховного процесу.

Окремим предметом аналізу системи управління освітою об'єднаної територіальної громади повинна стати діяльність методичних служб. Важливим чинником, який необхідно враховувати при формуванні методичної служби, є управлінський та навчально-методичний рівень шкільних адміністрацій та вчителів.

Іншим чинником, який також впливає на формування моделі методичної служби є структура мережі навчальних закладів в громаді (кількість шкіл, їх ступені, профілі, локація, дисперсність, ефективність роботи фахових (шкільних/міжшкільних) методичних об'єднань тощо).

Школа має співпрацювати з методичною службою. Безумовно одним із провідних напрямів спільної роботи є організація науково-методичної, дослідної роботи в школі як на рівні педагогічної діяльності, так і на рівні роботи школярів.

Аналіз літератури та наукових досліджень з проблеми організації методичної роботи з педагогічними кадрами «засвідчив пріоритетність реалізації особистісно-орієнтованого підходу до процесу вдосконалення професійної компетентності педагога в системі науково-методичної

роботи на різних структурних рівнях освітньої системи та домінування інноваційних технологій організації андрагогічного процесу» [37].

Науково-методична робота завжди привертала увагу науковців і педагогів-практиків. Питання змісту та організації науково-методичної роботи знайшли відображення в працях Р.Гуревича, Г.Данилової, Н.Дудніченко, А.Єрмоли та ін..

Водночас ефективна організація науково-методичної роботи позначається на рівні професійно-педагогічної компетентності вчителів і якості навчально-виховного процесу в цілому.

Наприклад, Т.Сорочан обстоює думку, що «сучасні цілі освіти зумовлюють необхідність осмислення не просто методичної (спрямованої на вдосконалення різних методик), а науково-методичної роботи. Ці поняття суттєво відрізняються. Науково-методична робота спрямовується не лише на вдосконалення методик навчання та виховання, якими вже володіють учителі, а на взаємодію різних інституцій та суб'єктів освіти, в процесі якої професіоналізм педагогів як цілісне особистісне утворення та важлива ознака професійної діяльності набуває системного розвитку» [31].

«Науково-методична робота в сучасному її розумінні здійснює також супровід освітніх практик та інновацій, які є чинником розвитку освітніх систем різного рівня. Цей процес передбачає науково-методичне обґрунтування, педагогічні технології впровадження, моніторинг результатів діяльності закладів освіти, освітніх практик та інновацій» [31]. При цьому, на нашу думку, пріоритетом науково-методичної роботи залишається професіоналізм педагогів.

Таким чином, Т.Сорочан трактує науково-методичну роботу «як систему цілеспрямованих заходів, яка на основі взаємодії науки та практики забезпечує безперервний професійний розвиток педагогічних і управлінських кадрів у міжкурсовий період, а також створює

передумови щодо супроводу освітніх практик та інновацій з метою досягнення більш високого рівня якості освіти» [31].

Методологія сучасної науково-дослідної роботи визначається декількома підходами: аксіологічним, системним, діяльнісним, акмеологічним, андрагогічним, компетентнісним, синергетичним.

Такі підходи є провідними в діяльності сучасної школи і адекватно відображають сучасні особливості науково-методичної роботи: «пріоритет професіоналізму особистості та діяльності педагога; спрямованість на реалізацію державних та регіональних завдань розвитку освіти; відповідність компетентностей визначеним компетенціям педагога та керівника; взаємозв'язок педагогічної науки та освітньої практики; спрямованість на результат; сприяння забезпеченню якості освіти; взаємодія та партнерство суб'єктів та інституцій; інтреактивність суб'єктів; диференційованість; варіативність; рефлексивність» [22].

Цікавим для нашого дослідження є дискусії щодо виокремлення функцій науково-методичної роботи. Узагальнюючи результати аналізу літератури з проблеми дослідження можна виокремити такі:

Розвивальна функція (виявляється в тому, що система науково-методичної роботи сприяє як особистісному та професійному розвитку педагогів, умотивовує до саморозвитку).

Навчальна функція є традиційною для науково-методичної роботи (забезпечує набуття нових знань, які є складовою будь-якої компетентності й інтегруються в основу більш високого рівня професійної педагогічної діяльності).

Інформаційна функція підкреслює провідну роль науково-методичної роботи в обігу інформації, створенні необхідного для цього забезпечення. Сюди слід включити процеси збору, обробки, аналізу, узагальнення, систематизації, розповсюдження інформації, використання інформаційно-комунікативних технологій.

Прогностична функція. Вона ґрунтується на випередженні всією системою науково-методичною роботою процесу розвитку освіти в цілому та окремих напрямів модернізації. Так, запровадженню будь-яких нововведень передують спеціальна підготовка: розробка стратегій, планування, опрацювання проєктів, підготовка кадрів тощо.

Діагностична функція — одна із основоположних функцій системи науково-методичної роботи з педагогічними кадрами в умовах оновлення освіти. Ця функція пов'язана з прогностичною, тому що прогноз базується на діагностичних даних. Реалізація функції вимагає володіння відповідними методами діагностики та методики психолого-педагогічних досліджень.

Вивчення реального стану компетентності педагогічних кадрів є обов'язковою умовою для науково обґрунтованого розроблення головних напрямів змісту та методів, організації підвищення їхньої кваліфікації на найближчу та далеку перспективу, удосконалення системи науково-методичної роботи в школах.

На жаль, ще й досі діагностична функція не отримала свого належного розвитку в системі організації науково-методичної роботи. Назріла нагальна потреба в удосконаленні роботи щодо озброєння науково-методичних кадрів як загальнотеоретичними, так і практичними знаннями, вміннями, навичками проведення соціально-педагогічних і психолого-педагогічних досліджень. Педагоги мають досконально володіти технологією кваліфікованого збирання педагогічної інформації, її опрацювання, розбудови, групування, систематизації факторів для того, щоб за ними визначати характерні тенденції в процесі навчання, виховання учнів залежно від якості та рівня кваліфікації педагогічних кадрів. І тут на шляху здійснення в оптимальному варіанті функцій діагностування педкадрів стають відсутність науково обґрунтованих критеріїв їх діяльності і не завжди високий науково-практичний рівень компетентності тих, кого діагностують. Відсутність науково-



обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності для кожної категорії педагогічних працівників, недостатній рівень компетентності діагностуючих — серйозна перешкода на шляху оптимального функціонування діагностичної функції системи науково-методичної роботи у школах нового типу.

Організація всіх форм і змісту науково-методичної діяльності в школах планується, координується, контролюється, оцінюється і стимулюється. При цьому функція організації виступає як процес, спрямований на досягнення відповідності існуючої організації науково-методичної роботи новим, безперервно зростаючим і змінюваним вимогам соціального замовлення суспільства в цілому і в галузі освіти зокрема.

Для реалізації організаційної функції керівник школи здійснює алгоритм управлінських дій. Врахування взаємного проникнення функцій управління здійснюється впровадженням відповідних показників у документи нормативного забезпечення на різних рівнях (школа, район, область). Схематично можна побачити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

#### **Алгоритм виконання управлінських дій керівника**

Отримання інформації про діяльність системи (підсистеми)___
Аналіз інформації
Визначення мети діяльності системи (підсистеми) або її складових_
Проектування очікуваних результатів
Прийняття рішення та визначення виконавців
Організація процесу виконання рішення
Контроль виконання
Аналіз отриманих результатів
Підбиття підсумків

Розвиваючись, організаційна функція буде нерозривно пов'язана із коригуючою, оскільки функції відновлення і корекції знань, умінь і навичок будуть зближені з огляду на послідовність, безперервність процесу навчання. Також у перспективі мають стати діагностична, прогностична і моделююча функції, які нерозривно доповнюватимуть одна одну.

Супроводжуюча функція науково-методичної роботи реалізується за технологією науково-методичного супроводу, як нової педагогічної категорії, яку можна схарактеризувати як професійно педагогічну взаємодію суб'єктів освітньої діяльності, необхідними умовами якої є добровільність і партнерство, визначальними ознаками – особистісний і професійний розвиток керівників і учасників навчально-виховного процесу, а результатом – якісно новий рівень освіти. Це узагальнено на рисунку 1.1.

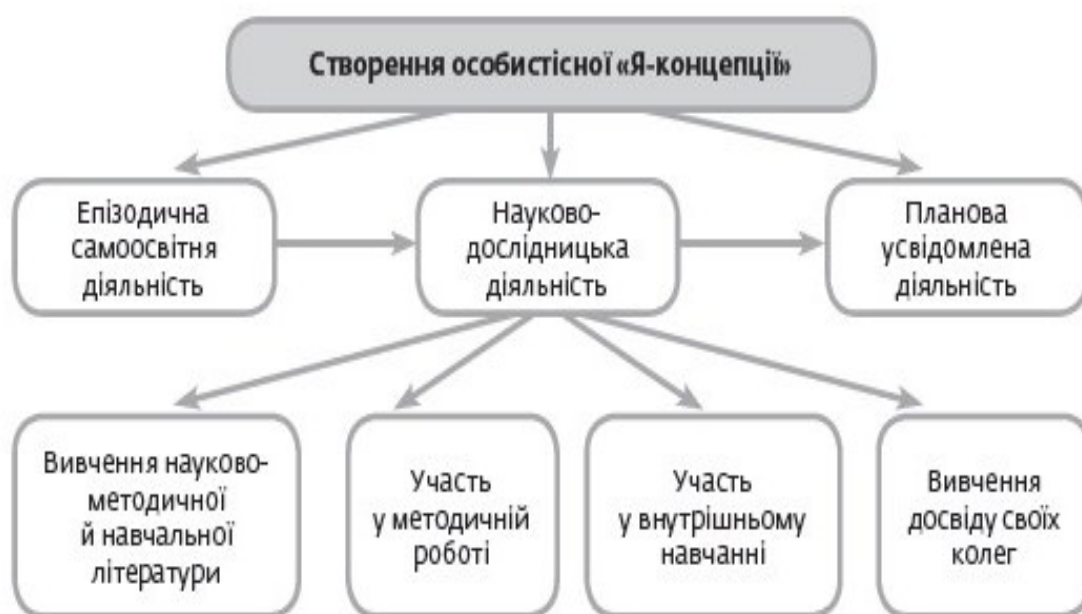


Рисунок 1.1. Науково-методичний супровід професійного зростання педагога

Учені виокремлюють експертну, фасилітативну функції. Найбільш значної називають контролінгову, яка поєднує управлінську та організаційну діяльність суб'єктів науково-методичної роботи. Т.Сорочан визначає «контролінг, як комплексну систему управління,

що спрямована на координацію взаємодії різних структур менеджменту та контролю їхньої ефективності, а також забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки процесів підготовки та прийняття управлінських рішень» [31].

Що до складових контролінгу, то Т.Сорочан виокремлює такі: «визначення цілей діяльності, віддзеркалення цілей у критеріях та показниках, вимірювання та контроль діяльності за встановленими показниками, виявлення та аналіз причин відхилень фактичних показників від планових, прийняття управлінських рішень щодо оптимізації діяльності системи. Цільове завдання контролінгу – створення системи ухвалення, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень» [31]. .

Важливою для вирішення проблематики нашої роботи є дослідницька функція, яка ґрунтується на розумінні значення наукових досліджень для розвитку педагогічної практики.

На даний момент склалася уявлення про управлінця, менеджера освіти як активного суб'єкта, який якісно і творчо реалізує управлінські функції з оптимальними психологічними витратами відповідно до вимог сьогодення; володіє засобами самовираження та саморозвитку, засобами протидії професійним деформаціям і «емоційному вигоранню» особистості тощо, створюючи умови для само розвитку й духовного зростання інших, орієнтований, насамперед, на власний особистісний розвиток й духовне зростання [13].

### **1.3. Критерії якісної і ефективної науково-методичної роботи сільської школи**

Проблема якості і ефективності науково-методичної роботи має вирішуватися, це освітянський виклик щодо поліпшення управління навчальними закладами.

Збирання інформації про стан об'єкта дослідження та умови його функціонування, її аналіз та узагальнення є необхідною умовою проведення моніторингових обстежень науково-методичної діяльності педагогічних кадрів. Моніторингові обстеження науково-методичної діяльності педагогічних кадрів відповідного навчального закладу, які передбачають проведення спеціальних заходів з метою вивчення та оцінювання стану функціонування.

Аналіз сучасних наукових досліджень і вивчення стану науково-методичної роботи у загальноосвітніх навчальних закладах дозволили осмислити зміни, що «відбуваються у її змісті та формах. Функціонування системи науково-методичної роботи повинно спиратись на всебічне діагностування та оцінювання її стану, визначення потреб педагогів щодо розвитку й вдосконалення їх особистісних, професійних та ділових якостей. Особливості розвитку національної освіти, зростання ролі особистості, процеси демократизації та інтелектуалізації педагогічної праці, розвиток сучасних педагогічних технологій потребують створення відповідних умов для самореалізації фахівців через систему науково-методичної роботи, ефективне функціонування якої — основа якісного зростання педагогічної майстерності педагогічних кадрів» [4; 10; 13].

Як уже підкреслювалось, науково-методичну роботу характеризує діяльність педагогічних працівників, що забезпечує зростання рівня кваліфікації, майстерності педагога, підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу навчального закладу.

Оновлення й реформування загальної середньої освіти вимагають подолання формалізму в оцінюванні результатів праці вчителів і учнів, удосконалення методів вивчення ефективності науково-методичної роботи в навчальних закладах системи загальної середньої освіти як важливого чинника управління навчально-виховним процесом. Під ефективністю ми розуміємо співвідношення між досягнутими

результатами та цілями (завданнями) даної діяльності з урахуванням інтелектуальних та фізичних зусиль, часу, матеріальних і фінансових ресурсів, витрачених на їх досягнення. Головною, кінцевою метою науково-методичної роботи в навчальних закладах системи загальної середньої освіти є підвищення ефективності та якості навчання і виховання учнів, підготовка їх до свідомого обрання професії й активної участі у громадському житті.

Науково-методична робота у навчальних закладах системи загальної середньої освіти є складовою системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, вона об'єднує в єдиний потік вплив індивідуальних, групових і масових її форм на всі аспекти діяльності та розвитку оновлюючої системи навчальних закладів, суттєво позначається на їх навчально-виховному процесі шляхом озброєння педагогічних кадрів знаннями психолого-педагогічної теорії і досягненнями передової педагогічної практики, вироблення в педагогів відповідних умінь і навиків.

Нерідко оцінка результативності науково-методичної роботи помилково визначається за формальними показниками: кількістю проведених заходів (науково-практичних конференцій, педагогічних читань, семінарів тощо); активністю їх учасників, складом лекторів, доповідачів тощо. Інколи про якість і ефективність науково-методичної роботи судять на основі окремих показників, які самі по собі не викликають заперечень, але й не визначають якості та ефективності без пов'язування з іншими показниками.

За умов завдань української національної системи навчальних загальноосвітніх закладів, що дедалі більше ускладнюються, і зростання дефіциту часу вчителя, підхід до оцінювання науково-методичної роботи з позицій щойно перелічених показників ефективності науково-методичної роботи є не тільки недостатнім, але й таким, що гальмує подальший розвиток системи підвищення кваліфікації педагогічних

кадрів. Необхідні показники конкретніші й об'єктивніші, точніші й адекватніші, ніж завдання часу.

При визначенні ефективності і якості науково-методичної роботи нерідко не враховуються ті обставини, що вона є важливим, але не єдиним фактором, який впливає на підвищення кваліфікації педагогів і наслідки навчально-виховного процесу в школі. Труднощі визначення його результативності зумовлені складністю встановлення прямої залежності між науково-методичною роботою та її кінцевим результатом — компетентністю педагогів, якістю знань, умінь, навичок, рівнем вихованості учнів тощо. На ці кінцеві результати значною мірою впливає низка факторів, наприклад, корпоративне рішення будь якої проблеми, толерантне ставлення до діток інших, майстерність педагогічних працівників, імідж закладу, система стимулів як для вчителів, так і для учнів тощо.

Визначаючи орієнтовні критерії оптимального якісного функціонування й ефективності системи науково-методичної роботи, необхідно виходити із загальноприйнятого поняття: **критерій — це ознака, мірило, еталон, на підставі якого дається оцінка, класифікація явищ, предметів.** Критерії оцінювання науково-методичної роботи — це еталони, керуючись якими можна судити про досягнення оптимальних її результатів.

Відомо, що кожна система має свою рухому структуру, особливості функціонування та розвитку, характеризується відповідним ступенем ефективності. З огляду на це, для правильного оцінювання стану науково-методичної роботи доцільно вивчати характер її функціонування й результативності. При цьому необхідно враховувати те, що жоден із критеріїв, взятий окремо, не може бути достатнім для об'єктивного оцінювання. Вони працюють тільки в комплексі, що дає найбільш високий результат.

**Критерії оптимального якісного функціонування системи науково-методичної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах — це:**

**1. Оптимальне визначення мети і завдань** науково-методичної роботи (передбачає відповідність мети і завдань науково-методичної роботи інструктивно-методичним вимогам до її організації, урахування їх сутності в реалізації ідей психолого-педагогічної науки, передового досвіду, предметних методик, урахування конкретних умов, набору компетентностей педагогічних кадрів, проблематики навчально-виховного процесу.

«Названий критерій визначається такими показниками як забезпечення єдності цілей, завдань, змісту, форм і методів, організації і кінцевих результатів науково-методичної роботи; визначення цілей науково-методичної роботи з урахуванням завдань, поставлених Міністерством освіти і науки та місцевими органами освіти» [28] досягнень психолого-педагогічної науки, конкретних умов даного регіону і конкретного навчального закладу; вибір форм і методів роботи з педагогами в поєднанні з традиційними і методами активного навчання тощо.

**2. Висока інформаційна насиченість змісту** науково-методичної роботи, її відповідність поставленій меті і завданням. Слід зауважити про велику кількість інформації. Школа стає насиченим інформаційним середовищем, до складно працювати як вчителям, так і учням. Тому керівник закладу має дбати про матеріально-технічне забезпечення, підвищення інформаційної культури всіх суб'єктів навчально-виховного процесу.

Практична вагомість цього критерію базується на основі аналізу повідомлень і доповідей, виступів членів методичного об'єднання і кафедр, учасників семінарів і конференцій в усіх формах науково-методичної роботи.

**3. Вибір оптимальних форм і методів,** адекватних сучасним цілям і змісту науково-методичної роботи. Зміст критерію визначається такими показниками як, вибору оптимального комплексу педагогічно доцільних форм і методів для розвитку компетентностей педагогів; доцільність співвідношень традиційно-інформаційних (лекції, доповіді, повідомлення) і активних форм розвитку професійної майстерності (семінарських і практичних занять, ділових і рольових ігор, диспутів тощо); стимулювання самоосвіти як основної форми підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; урахування при виборі форм і методів роботи з педагогічними кадрами рівня їх знань, підготовки, інтересів і диференціація на цій основі науково-методичних заходів.

**4. Високий рівень організації** передбачає: відповідність структури науково-методичної роботи кількісному і якісному складу педагогічних кадрів; чіткий розрахунок витрат часу для самореалізації відповідно до спланованих заходів науково-методичної роботи; забезпечення організаційно-педагогічних, морально-етичних, навчальних, санітарно-гігієнічних і естетичних умов; ефективне управління науково-методичною роботою (планування, розроблення концепцій і програм, інструктування, облік, отримання зворотної інформації); координацію дій усіх організацій, установ, що беруть участь у роботі з педагогічними кадрами; забезпечення наступності між курсовою та міжкурсовою їх підготовкою.

**5. Розвиток творчої активності педагогічних кадрів.** Визначається за такими показниками: збільшення кількості працівників навчального закладу, які виявляють ініціативу і творчу активність; вироблення в педагогів стабільного інтересу до актуальних проблем психолога-педагогічної науки, передового педагогічного досвіду; організація досліджень і вирішення педагогічним колективом нових напрямків у навчанні та вихованні учнів; збільшення кількості старших учителів, учителів-методистів, учителів, які ведуть науково-дослідницьку роботу,



виступають у пресі, беруть активну участь у науково-практичних і теоретичних конференціях, педагогічних питаннях тощо.

**6. Підвищення рівня теоретичної і науково-практичної підготовки педагогічних кадрів.** Цей критерій включає поглиблення знань методологічних основ педагогічної теорії і практики; усвідомлення педагогічним колективом і кожним педагогом актуальних знань, висунутих суспільством перед навчальним закладом на сучасному етапі оновлення і розвитку; осмислення досягнень і участі в реалізації провідних ідей психолого-педагогічної науки, що спонукають до вирішення актуальних проблем управління; підвищення рівня знань з теорії і методики викладання предмета; удосконалення умінь і навичок, необхідних для підвищення професійного потенціалу педагогічних працівників, для самореалізації вчителів.

**7. Активне застосування засвоєних науково-педагогічних знань і передового педагогічного досвіду у практичній діяльності вчителів і керівників навчальних закладів.** Це виявляється в таких показниках: оптимізація навчально-виховного процесу; удосконалення форм і методів виховної роботи; використання рекомендацій науки та передового досвіду в практичній роботі; вміння педагогів і керівників навчальних закладів самостійно аналізувати свою педагогічну діяльність тощо.

**8. Підвищення рівня загальної і педагогічної культури педагогічних кадрів.** Відомо, що загальна культура вчителя формується під впливом багатьох соціальних факторів, в тому числі і засобів масової інформації. Однак метою науково-методичної роботи є всебічний розвиток особи кожного педагога.

Підвищення загальної культури педагогів є: розвиток світогляду; політичної культури; соціальної активності; удосконалення моральної культури, яка проявляється в культурі поведінки, праці, у вчинках педагогів, у ставленні до дітей, батьків і між собою; формування

академічної доброчесності, навичок самоменеджменту. Певних висновків можна дістатися на основі даних про участь педагогів у групах здоров'я, художній самодіяльності, літературних конференціях, диспутах з актуальних проблем моральності, мистецтва тощо.

**9. Поглиблення знань учнів, удосконалення їхніх моральних якостей** на основі загальнолюдських цінностей, що виявляються в таких показниках як підвищення загальної культури учнів, їх гуманності, повага до Конституції України і законів, віротерпимість, позитивні зміни в рівні знань учнів з основ науки, у застосуванні цих знань на практиці; підвищення рівня їхньої соціальної активності, самостійності; виконання громадських доручень, участь у суспільно корисній праці, збільшення кількості випускників середніх навчальних закладів, які обрали професії, що найбільше відповідають їх здібностям і потребам суспільства; поглиблення правової культури учнів, дисципліни в навчальному закладі, зменшення кількості учнів, які скоїли те чи інше правопорушення, поліпшення поведінки учнів у навчальному закладі та громадських місцях тощо.

Для загальної оцінки рівня функціонування системи, якості й ефективності науково-методичної роботи, а також подальшого прийняття відповідного управлінського рішення доцільно виділити орієнтовний рівень якості і ефективності.

Достатній рівень характеризується повними, глибокими, усвідомленими знаннями змісту та форм науково-методичної роботи, позитивним ставленням до неї, розумінням значимості задля зростання рівня педагогічної майстерності; сформованістю творчих здібностей та умінь запроваджувати інноваційні педагогічні технології у практику роботи.

Середній рівень визначається володінням основними знаннями щодо змісту і форм науково-методичної роботи; частковим усвідомленням її значущості; ситуативним ставленням до науково-методичної роботи; не повністю сформованими вміннями планувати,

моделювати, організовувати та контролювати діяльність; здійснювати самодіагностику, впроваджувати інноваційні технології; потреба в науково-методичній роботі не є пріоритетом, який систематично спонукає до активних дій.

Низький рівень характеризується: недостатніми знаннями змісту та форм науково-методичної роботи; відносним визнанням її важливості для педагога; низькою активністю; наданням переваги науково-методичним формам суто традиційного характеру; педагог не проявляє творчості; часто не усвідомлює необхідність вивчення та впровадження досвіду інших, що позначається на якості педагогічної діяльності.

Слід зазначити, що характеристика рівнів певною мірою умовна і своєю кінцевою метою має завдання допомогти тим, хто вивчає стан науково-методичної роботи, визначити загальну оцінку її якості та ефективності. При цьому необхідно зауважити на те, що жоден із перелічених критеріїв неможливо виключити, всі вони відображають характер функціонування та результативності науково-методичної роботи.

## РОЗДІЛ II

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЮ РОБОТОЮ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ

#### 2.1. Вимоги щодо організації науково-методичної роботи

Як відомо, «пріоритетними завданнями науково-методичної роботи в сучасних умовах є:

- підготовка педагогів нового типу, з хорошими менеджерськими задатками, здатних позитивно впливати на суспільний розвиток в умовах інноваційних змін;
- створення умов для підготовки конкурентоздатних педагогічних працівників;
- переосмислення змісту, принципів, форм і методів щодо формування готовності фахівців до свідомого професійного зростання;
- реалізація сучасних підходів щодо неперервної освіти на базі андрагогічного підходу» [11].

Особистісно-орієнтована модель науково-методичної роботи забезпечує максимальне розкриття творчого потенціалу кожного педагога і якомога повніше залучення до процесу вирішення психолого-педагогічних проблем.

Для розвитку професіоналізму вчителів освітніх закладів важливим є організувати самоосвіту, яка базується на відповідному комплексі вкрай важливих компетентностей. Останнім часом однією з таких компетентностей є самоменеджмент. У сучасних умовах навчання на «відстані» важливо мати такі уміння і навички, які допоможуть педагогу організувати свій час, регламентувати відповідні види роботи тощо.

Слід зазначити, що у практиці організації науково-методичної роботи широко застосовуються не тільки традиційні, але й інтерактивні форми роботи з педагогічними кадрами (Рис. 2.1.)



Рисунок 2.1. Форми науково-методичної роботи з педагогічними кадрами

Особливу увагу варто приділити впровадженню дистанційних форм науково-методичної роботи, створенню віртуальних педагогічних інтернет-спільнот, розробці та апробації організаційних моделей професійної діяльності методиста щодо раціонального використання ресурсів освітніх глобальних інформаційних мереж.

Ознакою професіоналізму, на думку О.Кощинець, «є постійний потяг до самовдосконалення, наявність особистісної мети й саморозвиток, оволодіння раціональними прийомами самоосвіти, вміння аналізувати, оцінювати власну діяльність і робити адекватні висновки – ось основні компоненти творчого розвитку особистості педагога, його творчої педагогічної фантазії» [17].

У дисертаційному дослідженні В.Павленко доведено, «що організація як функція управління є основою вдосконалення науково-методичної роботи, оскільки справляє найбільший вплив на керуючу і керовані підсистеми, формує, організовує і перебудовує їх, розвиває внутрішньоструктурні та зовнішні зв'язки. Ця функція забезпечує

відповідність організації науково-методичної роботи зростаючим потребам суспільства» [24].

Як відомо, самоосвітня діяльність учителя – запорука успішної роботи кожного навчального закладу (Рис. 2.2.). Тому завданням організації науково-методичної роботи є створення психолого-педагогічних умов для організації самоосвітньої діяльності вчителів.



Рисунок 2.2. Етапи підвищення педагогічної майстерності через самоосвіту.

Слід констатувати, основними завданнями самоосвітньої діяльності педагога є:

- постійна корекція теоретичних знань, професійної компетентності вчителя;
- оволодіння новими формами, прийомами навчання й виховання;
- створення банку психолого-педагогічних практичних надбань, нових педагогічних технологій;
- розвиток як особистісних здібностей, так й професійних компетентностей.

Самоосвітня діяльність надає можливість формувати адекватну самооцінку, постійно дбати про рівень зростання педагогічної майстерності вчителя.

Основні завдання й зміст управління науково-методичною роботою охоплюють наступні «напрямки»:

- ◆ аналіз умов забезпечення психофізичного здоров'я учнів, стану викладання предметів і навчальних курсів, підготовка

рекомендацій щодо приведення їх у відповідність до державних стандартів освіти;

- ◆ створення організаційних умов для безперервного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації педагогічних працівників;
- ◆ організація вивчення якості забезпечення навчально-виховного процесу кадрами з відповідною педагогічною освітою;
- ◆ керівництво роботою методичних кафедр, комісій та координація їх діяльності;
- ◆ проведення методичних заходів, спрямованих на розвиток творчих можливостей педагогів, вивчення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду;
- ◆ залучення педагогів до науково-дослідної роботи в статусі методистів-кореспондентів відповідних кафедр регіональних інститутів післядипломної педагогічної освіти;
- ◆ апробація та введення нових освітніх технологій і систем;
- ◆ створення умов для збереження, систематичного поповнення та ефективного використання методичного фонду літератури, аудіо- та відеоматеріалів;
- ◆ координація змісту управління науково-методичною роботою зі змістом діяльності методичних і науково-методичних установ регіону» [7, с.65].

Аналіз методичної літератури свідчить, що науково-методична робота має свою структуру (Рис.2.3). Чітка структурованість надає можливість своєчасно проконтролювати досягнення результативності роботи педагогічних працівників. Важливо враховувати єдність групи однодумців під час роботи над спільною темою дослідження, уміння прогнозувати результати роботи, які базуються на діагностиці (важливо підібрати адекватні методи дослідження щодо обраної проблеми).

# СТРУКТУРА науково-методичної роботи вчителя



Рисунок 2.3. Структура науково-методичної роботи

Ми погоджуємося з В.Павленком [23], який зробив висновки щодо визначення специфіки організації науково-методичної роботи в умовах сільської школи. Результати спостереження ним узагальнено у таблицю (табл.2.1 ).



**Урахування специфіки сільської школи в процесі організації  
науково-методичної роботи за етапами  
За В. Павленком [23].**

Об'єктивні і суб'єктивні фактори, що визначають специфіку сільської школи	Особливості організації науково-методичної роботи в сільській школі	Шляхи врахування особливостей науково-методичної роботи на різних етапах її організації
віддаленість сільських шкіл від наукових і культурних центрів	слабке використання у практиці роботи вчителів накопиченого педагогічного наукою потенціалу знань	проблемно-орієнтований аналіз організаційної структури науково-методичної служби і стану її функціонування ( <i>інформаційно-аналітичний етап</i> )
віддаленість сільських шкіл одна від одної, дефіцит професійного і особистісного спілкування педагогів	посилення в змісті науково-методичної роботи вивчення і впровадження досвіду вчителів власної школи та недостатній рівень вивчення й реалізації на практиці передового педагогічного досвіду інших навчальних закладів	формування моделі та визначення шляхів модернізації науково-методичної роботи з урахуванням передового педагогічного досвіду, регіональних і місцевих умов; оптимізація досвіду власної школи; формування банку інноваційних ідей ( <i>концептуальний етап</i> )
невелика кількість учителів у сільських школах та недостатній рівень підготовки організаторів науково-методичної роботи	низькі можливості реалізації в практичній діяльності інноваційних форм і методів науково-методичної роботи	
великий авторитет педагогів на селі поряд з обмеженими можливостями сільських учителів у підвищенні професійної кваліфікації	психологічні бар'єри в опануванні новітніх технологій, методик, передового педагогічного досвіду	діагностування соціально-педагогічної діяльності вчителів; визначення основних ціннісних орієнтацій і мотивів діяльності педагогів, їх утруднень у методичній роботі, готовності до підвищення власної педагогічної майстерності ( <i>мотиваційно-цільовий етап</i> )
невелика кількість учителів у сільських школах та їхня робота за двома-трьома спеціальностями	переважання ролі індивідуальних та групових форм науково-методичної роботи	розробка програм за індивідуальними траєкторіями підвищення методичної компетентності вчителів ( <i>планово-прогностичний етап</i> )  здійснення диференційованого підходу до вибору форм і методів науково-методичної роботи ( <i>організаційно-виконавчий етап</i> )
незначна	посилення	визначення основних

наповнюваність класів у сільських школах, існування класів-комплектів	психологічного та загальнодидактичного складників у змісті науково-методичної роботи	пріоритетів у змісті науково-методичної роботи ( <i>планово-прогностичний етап</i> )  удосконалення психологічної, дидактичної підготовки вчителів ( <i>організаційно-виконавчий етап</i> )
слабка матеріально-технічна база сільських навчальних закладів, обмежений доступ до інформаційних ресурсів	одноманітність змісту науково-методичної роботи та його невідповідність сучасному рівню розвитку педагогічної науки і практики	використання нестандартних, інноваційних форм науково-методичної роботи; організація й участь педагогів у науково-практичних конференціях, семінарах, ділових іграх та інших формах удосконалення професійно-педагогічної компетентності вчителів ( <i>організаційно-виконавчий етап</i> )  узагальнення передового педагогічного досвіду; стимулювання педагогів до самоосвіти; саморегуляція і самокоригування методичної діяльності ( <i>контрольно-коригуючий етап</i> )

Як бачимо, багато наведені особливості кардинально впливають на організацію науково-методичної роботи. З позицій управлінського аспекту науковцем виокремлено етапи організації науково-методичної роботи, які зумовлюють обов'язкове здійснення комплексу взаємопов'язаних дій.

## **2.2. Аналіз результативності науково-методичної роботи в сільській школі**

Формувальний експеримент передбачав організацію науково-методичної роботи в сільській школі. У дослідженні ми спиралися на системно-діяльнісний підхід організації науково-методичної роботи. У той же час незаперечною умовою було врахування андрагогічного підходу. На нашу думку, це є важливим, тому що у системі методичної роботи школи основна увага приділяється педагогічним працівникам, а це робота з дорослою аудиторією, яка має бути спрямована досягнення успіху, на

високу самостійність, виваженість, толерантність, креативність, уміння приймати рішення та нести за них відповідальність.

Спираючись на результати аналітичної роботи нами виокремлено низку форм і методів організації науково-методичної роботи. Проведене опитування свідчить про значну зацікавленість педагогічних кадрів у залученні до науково-методичної роботи в школі та районі. Біля 73% вчителів нашої школи працюють за індивідуальною темою дослідження, адже зосередженість педагога протягом часу на конкретній науково-методичній проблемі допомагає йому оволодіти методами дослідницької діяльності, усвідомити необхідність удосконалення рівня професійної компетентності, свого професійного росту, постійно аналізувати свої досягнення та невдачі у практичній діяльності, конструювати власний досвід на основі досягнень науки.

«Коллективна форма пошукової роботи щодо вирішення актуальної психолого-педагогічної проблеми з метою вдосконалення навчально-виховного процесу та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня вчителів» [41].

З метою вибору оптимального варіанту проблеми, над якою будуть працювати вчителі, ми пропонуємо проводити анкетування щодо з'ясування інтересів та нахилів педагогічних працівників, організації мозкового штурму задля визначення напрямку дослідження. З цією метою нами запропоновані запитання: Назвіть проблеми навчально-виховного характеру які Ви успішно розв'язали в поточному році. Які проблеми Вам не вдалося розв'язати? Які на Вашу думку проблеми потребують негайного розв'язання? Аналіз відповідей засвідчує про низку невирішених проблем, які стосуються організації навчально-виховного процесу. У той же час проблемними залишають питання психологічного характеру, це вмотивованість учнів на навчальну діяльність, боулінг, стосунки із батьками тощо.

Результати опитування показали - 40% вчителів об'єднані в творчі групи, що надає можливість співпрацювати, разом приймати рішення, прогнозувати наслідки вирішення науково-методичної проблеми тощо. Опитування молодих учителів дозволяє зробити висновки: на результативність викладання на уроці впливає якісна участь у школі передового досвіду. Вчителі, які мають стаж від 1 до 5 років відмітили позитивний вплив на формування професійної майстерності спільну роботу з наставниками, та участі в школі передового досвіду. Робота організується за відповідними напрямками: формування мотивації щодо неперервного навчання, організації самоосвітньої діяльності; формування компетентностей, які допомагають здійснювати аналіз навчальних програм, підручників та працювати з ними при підготовці до уроків; накопичення дидактико-методичних матеріалів; визначення проміжних і кінцевих цілей навчання, виховання, розвитку пізнавальної активності учнів. Організація роботи над індивідуальною темою передбачає таку тематику: «Через бар'єр труднощів»; «Як подолати страх перед уроком?», «Перші кроки до майстерності. Які вони?», «Перші кроки до оволодіння педагогічною технологією», «Секрети організації навчально-виховного процесу в сільській школі», «Моя професійна траєкторія» тощо.

Особливо хочеться зупинитися на роботі творчих груп. Склад таких груп може варіюватися від 3 до 9 осіб. Головне, щоб їх об'єднувала науково-методична проблема, яку вони досліджують.

Можна виокремити деякі напрями, діяльності творчих груп, зокрема, в межах науково-дослідної роботи слід вирішувати проблеми пов'язані з поглибленим вивченням актуальності науково-педагогічної проблеми, з створенням теоретичної бази обраної проблематики, розробку нових моделей організації освітнього процесу, розробку проектів тощо, з проведенням міні-досліджень, формуванням на основі аналітичної діяльності висновків, рекомендації з обраної теми, підбору

відповідного комплексу інноваційних методик для оптимізації навчально-виховного процесу.

Доцільним на наш погляд є своєчасний і системний облік результативності роботи творчої групи щодо впровадження інновацій. У своїй роботі ми використовуємо такі параметри обліку (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

### Облік результативності роботи творчої групи

№	Назва інновацій	Основні ідеї	Очікувані результати	Форма узагальнення	Форми впровадження

У той же час організація науково-дослідницької роботи в класі вимагає від учителя високого рівня сформованості менеджерських навичок. Учитель має знати у якій формі провести те, чи інше заняття, а для цього на рівні методичної роботи слід розробляти та обговорювати плани-конспекти різнотипових уроків, оновленої структури уроків. Значна увага приділяється вивченню проблем виховання. Вчителі звертають увагу проблемам боулінгу, депресивному стану учнів, професійної орієнтації тощо.

Спостереження засвідчили: педагогічно доцільними є нестандартні форми методичної роботи. Серед них **фокус-групи**, діяльність яких сконцентровано на реалізацію конкретної, чітко окресленої проблеми. Кількість членів фокусної групи та термін її роботи визначається залежно від проблеми та мети дослідження (група може працювати 30-40 хвилин і більше).

Основними перевагами роботи в таких групах є усвідомлення педагогами значущості професійної педагогічної праці, необхідності її удосконалення; ефективного вирішення нагальних проблем за короткий проміжок часу; отримання зворотної інформації; висока вмотивованість учасників на саморозвиток, самореалізацію, а також спрямованість на

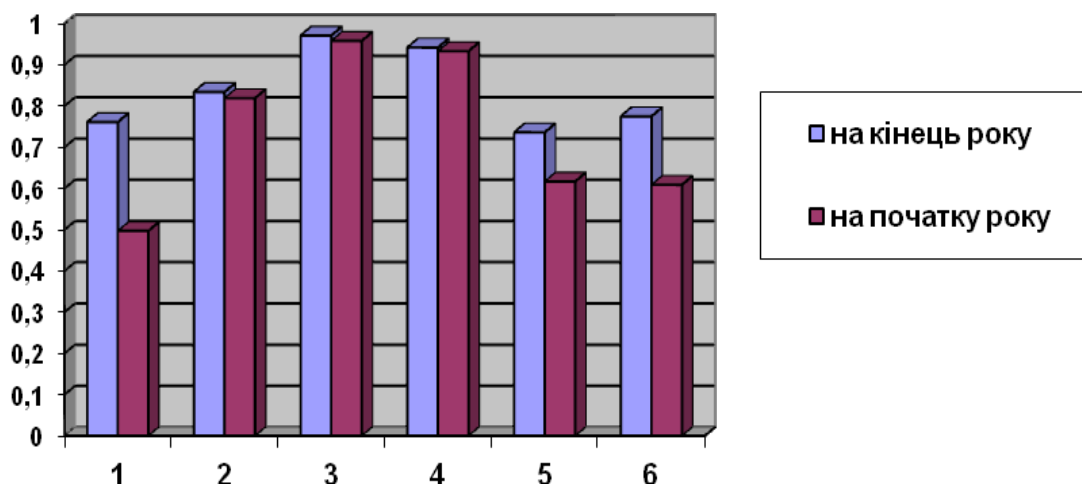
творчість, конкретний хист щодо інноваційної діяльності; створення колективу однодумців.

Особливої уваги заслуговує вирішення проблеми дидактичного забезпечення. Деякі творчі вчителі розробляють методичні посібники, підручники, роздатковий матеріал, працюючи в творчих групах.

Тому слід звернути увагу на організацію науково-методичної роботи, яка включає спеціальні напрями щодо підготовки вчителя до інноваційної діяльності. Сучасний учитель має володіти педагогічними технологіями, своєчасно використовувати на уроках методи і прийоми інноваціо-комунікаційних технологій. Предметом поглибленого вивчення є такі проблеми: «Формування інформаційної культури вчителя сільської школи», «Організація і зміст інноваційної діяльності з метою активізації процесу особистісного самовизначення вчителя і учня», «Intel. Навчання для майбутнього», «Методи і прийоми розвитку інтелектуально-пізнавальних творчих здібностей учнів», «Удосконалення уроку як засобу розвитку творчої особистості вчителя та учнів», «Конструювання уроків з використанням комп'ютерних технологій», «Організація роботи на уроках в умовах змішаного навчання» тощо.

На нашу думку, результати впровадження інноваційних технологій у практику роботи сучасного вчителя значно підвищуються за рахунок спрямованості творчих груп на поглиблене вивчення пріоритетних для окремої школи проблем засобами інноваційної діяльності. Нам відомі основні, це адаптоване навчання; особистісно-орієнтоване навчання; розвивальне навчання; гуманістичне навчання; інтегроване навчання; комп'ютеризоване навчання; розвиток фізичної культури; рання соціалізація учнів; розвиток внутрішніх резервів учнів тощо.

Рівень вмотивованості на активну участь у науково-методичної діяльності вчителя, на нашу думку залежить від соціально-педагогічного клімату в школі. Проведене опитування показало такі результати (Рис. 2.1.)



- 1 – рівень задоволеності людей змістом праці
- 2 – рівень задоволеності умовами праці, побуту
- 3 – рівень задоволеності взаєминами з колегами
- 4 – рівень задоволеності взаєминами з учнями
- 5 – рівень задоволеності стосунками з директором школи
- 6 – рівень задоволеності стосунками із заступником директора

Визначення рівня вмотивованості педагогів до науково-методичної роботи здійснювалось за методикою Е. Ільїна, Е. Рогова, В. Шпалінського. Серед визначених мотивів переважають: можливість займатися дослідно-експериментальною роботою (53% вчителів), задоволення від спілкування з колегами, однодумцями (62%), прагнення до саморозвитку, до творчої роботи (49%). Такі данні ілюструють позитивне ставлення педагогічних працівників щодо науково-методичної роботи.

Однак, слід зазначити, що в сучасних умовах система стимулювання науково-методичної діяльності не реалізується повною мірою й керівникам шкіл слід над цим працювати.

З метою узагальнення результатів спостереження за якістю організації науково-методичної роботи в сільській школі, нами був визначений рівень системності її організації. Результати узагальнено у таблицю 2. 2.

Таблиця 2.2.

**Результати діагностування керованості науково-методичною роботою в школі (у %)**

Показники оцінки	термін	Бали				
		4	3	2	1	0
1. Цілі та завдання методичної роботи у школі об'єктивно необхідні й зрозумілі	кінець	79,1	20,9	0	0	0
	початок	63,7	23,7	12,6	0	0
2. Зміст методичної роботи у школі актуальний, цікавий, сприяє зростанню професійності	кінець	84,4	15,6	0	0	0
	початок	59,9	27,3	12,8	0	0
3. Форми методичної роботи у школі:						
- педагогічно доцільні	кінець	72,8	27,2	0	0	0
	початок	47,4	20,1	32,2	0	0
- оригінальні	кінець	87,9	12,1	0	0	0
	початок	0	3,5	93,5	2,1	0,9
- результативні	кінець	91,7	8,3	0	0	0
	початок	0	0	1,2	98,5	0,3
4. Метод. робота у школі навчас:	кінець	53,8	46,2	0	0	0
	початок	14,1	9,7	65,3	3,6	7,3
а) аналізувати	кінець	61,6	38,4	0	0	0
	початок	28,3	43,5	28,2	0	0
б) планувати й організувати педагогічну діяльність	кінець	88,2	11,8	0	0	0
	початок	59,1	40,9	0	0	0
в) шукати шляхи вдосконалення педагогічної діяльності	кінець	93,1	6,9	0	0	0
	початок	0	0	87,3	12,7	0
г) включатися в педагогічний пошук, творчість, дослідно-експериментальну роботу	кінець	79,8	20,2	0	0	0
	початок	42,4	37,1	10,7	9,8	0
5. У методичних об'єднаннях сприятливий мікроклімат для творчої діяльності кожного вчителя						

З метою визначення якості організації науково-дослідної роботи учнів було визначено рівень їхніх навчальних досягнень, якій оцінювався за допомогою коефіцієнта рівня знань, умінь і навичок, який



визначався шляхом підрахування правильно виконаних учнем операцій та правильних теоретичних відповідей (в основному за діагностичними методиками розробленими В.Безпалько). За цією методикою визначено коефіцієнти засвоєння знань учнями на репродуктивному, конструктивному і творчому рівнях.

Результати було обговорено на методичному засіданні, де зазначено позитивний вплив цілеспрямованої організації науково-методичної роботи, у ході спостереження виявлено динаміку основних показників – це впровадження інноваційних методів роботу у практику проведення уроків; підвищився рівень зацікавленості вчителів щодо проведення досліджень, рівень педагогічної майстерності за рахунок розширення їхніх повноважень щодо визначення мети, завдань, змісту, форм і методів науково-методичної роботи в навчальному закладі; зміні стилю управління науково-методичною роботою, здійсненню паритетних відносин між усіма членами педагогічного колективу; вмотивованості на дослідницьку діяльність як учнів, так і педагогічної працівників тощо.

Таким чином, аналіз результатів проведеного спостереження свідчить про ефективність організації науково-методичної роботи і сільській школі.

## ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні представлено результати аналізу науково-методичної літератури з проблеми управління науково-методичною роботою в умовах сільської школи, обґрунтовано педагогічно-доцільні форми організації науково-методичної роботи в школі. За результатами спостереження зроблено відповідні висновки.

Аналіз науково-педагогічної літератури, джерел з проблем психології управління дозволяє констатувати: науково-методична робота представлена цілісною системою взаємопов'язаних дій і заходів, яка ґрунтується на досягненнях науки, психолого-педагогічному, управлінському досвіді і спрямована на систематичне підвищення професійної майстерності педагогічних кадрів, на збагачення й розвиток їх творчого потенціалу, а в результаті – на підвищення якості освітнього процесу в школі.

Обґрунтовані функції науково-методичної роботи, які є базовими у вирішенні окресленої внутрішньошкільної проблематики, а також такі що дозволяють вирішувати теоретичні і практичні проблеми модернізації та розвитку науково-методичної роботи з педагогічними кадрами в умовах сільської школи.

У ході дослідження уточнено критерії оцінювання ефективності організації науково-методичної роботи. Організовано і проведено спостереження за роботою шкільних методичних об'єднань. Доведено, що використання системно-діяльнісного, андрагогічного підходів щодо якісної організації науково-методичної роботи в практичній діяльності освітніх закладів зумовлює підвищення ефективності як науково-методичної, так і науково-дослідницької роботи, її перехід на якісно новий рівень організації, оскільки дозволяє урахувати стан, специфіку і тенденції розвитку сільської школи, передбачає єдність і взаємозв'язок мети, завдань, змісту, форм і методів науково-методичної роботи, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів, досягнення

максимально значущих кінцевих результатів.

За результатами спостережень встановлено залежність між ефективною організацією науково-методичної роботи та рівнем професійної компетентності вчителів й рівнем компетентності учнів.

Проведений аналіз теоретичних доробок науковців з проблем управління методичною роботою і науково-методичною діяльністю зокрема, аналізу результатів спостереження за організацією науково-методичної роботи в умовах сільської школи свідчить про невизначеність і не вичерпує всіх аспектів зазначеної проблеми.

## ВИКОИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Антоненко Т. С., Єрмаков І.Г., Головченко А.Ф., Карамушка Л.М. та ін. Імідж школи на порозі ХХІ століття Ч. 2., К: Ніка-Центр, 1999. 400 с.
2. Возняк Л.С. Компетентність діяльності і спілкування кадрів управління. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ: Вид-во “Плай” Прикарпатського університету, 1996. Вип.1.,Ч.1. С.141-148.
3. Гладкова В. М., Лапшина М.І. Директор школи як лідер змін. Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. 2009. Вип. 6. С. 227-232. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\\_2009\\_6\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2009_6_51).
4. Гладко М.П. Інноваційна політика сільської школи. Управління школою, 2010. №31(295). С.8-21.
5. Голобородова М.М. Державно-громадське управління ЗНЗ (науково-практичний семінар). Управління школою, 2008. №7(199). С.8-13.
6. Гондорчин Д.Р, Химинець В.В.. Сільська школа: проблеми, пошуки, перспективи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси, ОШОПП, 2000. С. 36-41.
7. Горлова Г. Модернізація змісту та структури науково-методичної діяльності. Робота методкабінету. Упоряд. Г.Галіцина. К.: Вид. дім „Шкільний світ”: Г.Галіцина, 2005. С. 56-72.
8. Гринів В. М. Сільська освіта – що далі? К.: Газета „Поступ”. No 2 від 13.01.2009 р. С. 12.
9. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. Хмельницький : Поділля, 1997. 384 с.
10. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття»). Освіта, грудень 1993. №44–45–46. С. 2–16.

11. Жерносець І.П. Удосконалення науково-методичної роботи в сучасних загальноосвітніх школах, ліцеях і гімназіях. К.: Віпол, 2001. 204 с.
12. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. К.: Ніка-Центр, 2000. 332 с.
13. Коломінський Н. Л. Науково-психологічні засади менеджменту в освіті.. Освіта і управління, 1998. № 3. С. 67–74.
14. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). К.: МАУП, 2000. 286 с.
15. Коник О.Г. Основні функції та завдання науково-методичної роботи в середній загальноосвітній школі. *Тенденції розвитку вищої освіти в Україні: європейський вектор: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Ялта, 10–12 берез. 2011 р.). МОНМС України, НАПН України, МОНМС АРК, РВНЗ КГУ (м. Ялта) / ред. О.В. Глузман та ін. Ялта: РВНЗ КГУ, 2011. – С. 161–164.
16. Кощинець О. Ю. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти. Збірник наукових праць: Філософія. Соціологія. Психологія. Івано-Франківськ: Плай, 2001. Вип.5. Ч.1. С. 267–273.
17. Кредісов А. І., В.А.панченко, В.А.Гредісов. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 1999. 556 с.
18. Мелешко Вера. Розвиток інноваційного потенціалу сільської школи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2012. № 6. С. 58–61.
19. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. / Сеїтосманов А., Фасоля О.Мархлевські В. — К., 2017. — 128 с.
20. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К. : Академвидав, 2010. 544 с.
21. Організатору інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи у загальноосвітньому навчальному

закладі: метод. порадник / авт.-упоряд.: І. Євтушенко, Ю. Завалевський, С. Кириленко, О. Киян, К. Таранік-Ткачук. Київ; Чернівці: Букрек, 2014.

- 22.Остоверхова Н. М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально- психологічний. К.: Школяр, 1995. 302 с.
- 23.Павленко В. І. З досвіду організації науково-методичної роботи в сільській школі. Гуманізація навчально – виховного процесу: Зб. наук. праць. Слов'янський державний педагогічний університет. Слов'янськ, 2004. Вип. XII. С. 211–215.
- 24.Павленко В. І. Застосування сучасних форм науково – методичної роботи з учителями сільської школи. Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. праць. Київ–Запоріжжя, 2004. Вип. 31. С. 23–28.
- 25.Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / За заг. ред. Паращенко Л.І. К.: «2UP», 2013. 64 с.
- 26.Пермінова Л.А. Розвиток професійних умінь керівника загально-освітньої школи у системі курсової перепідготовки: монографія. Херсон: Айлант, 2007. 216 с.
- 27.Пермінова, Л.А., Кушнір І.І. Розвиток маркетингової компетентності керівників вищих навчальних закладів І-ІІ рівнів акредитації в системі післядипломної освіти: монографія. Херсон: Айлант, 2013. 249 с.
- 28.Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / ред. кол.: Безлюдний О. І. (гол. ред.) та інші. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. Випуск 57. 343 с.
- 29.Сингаївська І. В. Розвиток психологічної компетентності керівника сучасної освітньої установи. Приложение №3 (8) к

- научному журналу «Персонал», №1 (55). К: МАУП, 2000. С. 47–50.
- 30.**Смаровоз Л.С. Роль освітніх моніторингових досліджень у формуванні інноваційного простору школи (з досвіду роботи Чаплинської спеціалізованої школи №1 I-III ст.). Управління школою, 2003. №29(41). С.12-15.
- 31.**Сорочан Т. Концепція науково-методичної роботи в добу освітніх змін: традиції, інновації, перспективи розвитку. Методист, 2013. – № 2. (14). С. 7 – 12.
- 32.**Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. К. : Стилос, 1997. 585 с.
- 33.**Трумбач Л.В. Сучасні підходи до управління навчально – виховним процесом. - // Управління школою. – 03.2011р. – №07-09 (307-309). – С. 61-64.
- 34.**Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
- 35.**Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / За заг. ред. Паращенко Л.І. К.: «2UP», 2013. 64 с.
- 36.**Федулова Л. І., Михайлова В.М. Формування соціально-психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності: системний підхід. Приложение №3 (8) к научному журналу «Персонал», №1 (55). К.: МАУП, 2000. С. 128 – 132.
- 37.**Харченко Н.А. Науково-методична робота в особистісно орієнтованому навчальному закладі. Управління школою, 2003. №29(41). С.16-19.

38. Хмельницька Олена Особливості управлінської діяльності директора ЗОШ в умовах децентралізації. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи. Випуск 56, 2017. С.314-322.
39. Чернишова Г. П. Труднощі в діяльності директорів шкіл. Радянська школа, 1975. № 7. С. 16–21.
40. Шейко В. М., Кушнарєнко Н.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002.
41. Шкільний методкабінет: Новий ритм роботи / Упоряд. Л. Галіцина, 2006. К.: Вид. дім «Шкіл. світ»: Вид. Л. Галіцина. 79 с.
42. Яковенко Ю., Скидін О. Соціальні технології в управлінні: діяльнісний аспект. Психологія і суспільство, 2000. №2. С. 91–107.