

6. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. – Запоріжжя: Просвіта, 2003. – 272 с.
7. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
8. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
9. Побірченко Н. Інноваційні підходи до підготовки майбутніх учителів у контексті реформування системи вищої педагогічної освіти // Рідна школа. – 2003. – № 3. – С. 3 – 5.
10. Столяренко Л.Д. Основы психологии. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 733 с.
11. Технологии решения частных педагогических задач: (Монография) / Под ред. В.А. Пятина. – Астрахань: Изд-во Астраханского гос. пед. ун-та, 1999. – 459 с.
12. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1994. – 136 с.
13. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 576 с.
14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

УДК 371. 11(477)

В.В. Гуменюк

Хмельницький ОППО

УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ

У статті розглядаються питання застосування принципових засад теорії і технології адаптивного управління щодо організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами в загальноосвітньому навчальному закладі. Пропонується адаптивна модель управління науково-методичною роботою педагогів.

The main focus is on the theoretical principles and techniques of the adaptive management of the scientific methodological work with teachers of secondary schools. The adaptive model of the management of scientific methodological work of teachers is proposed.

Постановка проблеми. Визнання педагога ключовою фігурою оновлення освіти примушує серйозно замислитись над тими аспектами її управління, які сприяють піднесенню особистості педагога, його професіоналізму. В умовах інтеграційних і трансформаційних процесів виняткового значення набуває діяльність керівників закладів/установ освіти щодо управління науково-методичною роботою педагогічних кадрів. Головна мета такої цілеспрямованої роботи – надання реальної дієвої допомоги педагогам у розвитку професійної майстерності, активізація їхнього творчого потенціалу, підготовка конкурентноспроможного професіонала, здатного забезпечити якість освіти. Науково-методична робота потребує модернізації її завдань, змісту,

методів, усієї її системи, подолання обмежених підходів до самого розуміння сутності цієї діяльності, врахування в її організації сучасних наукових досягнень.

Спільні для всієї системи освіти проблеми управління науково-методичною роботою стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, які створили методологічну основу освітнього менеджменту. Серед них праці Ю.А. Конаржевського, В.І. Маслова, А.М. Мойсєєва, М.М. Поташніка, В.П. Сімонова, П.І. Третьякова, Т.І. Шамової та ін. Різні аспекти управління науково-методичною роботою з керівними і педагогічними кадрами досліджуються В.І. Бондарем, В.В. Гуменюк, Л.С. Даниловою, І.П. Жерносеком, В.С. Пікельною та ін.

Особливості підвищення кваліфікації керівних кадрів та вдосконалення їх професійної майстерності з урахуванням особистісного підходу відображені в публікаціях Л.І. Даниленко, В.В. Олійника, Ю.В. Васильєва, В. Лазарева тощо. Питання адаптивного управління досліджують Г.В. Єльнікова, М.С. Каган, В.І. Луговий, А.А. Орлов.

Формулювання мети статті. Системні дослідження проблеми управління науково-методичною роботою педагогічних працівників на адаптивних засадах ще не здійснені. Водночас розвиток теорії адаптивного управління, наукове обґрунтування його технології містить потужні резерви для вдосконалення та ефективного здійснення науково-методичної роботи як на рівні закладу, так і на рівні регіону. Метою статті є обґрунтування адаптивної моделі управління науково-методичною роботою педагогів і на цій основі розробка критеріїв її ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науково-методична робота з педагогічними кадрами є складовою єдиної системи безперервної освіти педагогічних працівників і розуміється як цілісна, заснована на досягненнях науки, передового досвіду і конкретному аналізі професійних потреб учителів система взаємопов'язаних заходів, дій, засобів, спрямованих на підвищення професійної майстерності кожного педагога, збагачення і розвиток творчого потенціалу кожного педагогічного колективу, а в кінцевому підсумку – на досягнення оптимальних результатів освіти, виховання і розвитку особистості.

Пріоритетними завданнями науково-методичної роботи як структурної ланки післядипломної освіти педагогічних працівників є:

- трансформація наукових ідей у педагогічну практику;
- упровадження сучасних особистісно орієнтованих методів і форм організації освітнього процесу, інформаційних технологій; відновлення пріоритетів виховання;
- системний моніторинг змісту, форм і методів освіти та її результативності;
- науково-методичне забезпечення розвитку освітніх установ і закладів;
- аналіз та розробка сучасних концепцій, навчальних програм, посібників, підручників (включаючи альтернативні), сприяння створенню умов для реалізації варіативної частини навчальних планів, поглибленого вивчення предметів, профільного навчання з урахуванням потреб регіонів;
- вивчення, узагальнення, поширення перспективного педагогічного досвіду, методична інструментовка матеріалів виставок педагогічних ідей і знахідок;
- сприяння соціалізації педагогів і учнів в умовах інформаційного суспільства;
- створення оптимальної системи інформаційного забезпечення та інформаційно-аналітичного обслуговування навчально-виховного процесу та управління ним [1, 4].

Модернізація науково-методичної роботи повинна відбуватися з урахуванням таких факторів:

1. *Здійснення рішучого переходу до системної її побудови.* Для цього необхідне системне бачення і цілей, і завдань, і змісту, і форм її організації.
2. *Відмова від оцінки ефективності за показниками процесу і перехід до критеріїв кінцевого результату, до критеріїв оптимальності.* Це необхідно зробити вже зараз, щоб припинити звіти керівників про методичну діяльність за кількістю, частотою, формою, обсягом заходів.
3. *Неухильне впровадження діагностики утруднень педагогів як основи вибору оптимальної структури, змісту, форм науково-методичної роботи;* недопустимість нав'язування будь-яких тем, форм, структур районними методкабінетами, організаторами науково-методичної роботи.
4. *Використання нових форм активного навчання* (моделювання, тренінг, ділові ігри, аналіз ситуацій тощо), а також модернізація

традиційних форм.

5. *Вибір на науковій основі адаптованих до умов конкретного закладу структур, змісту і форм діяльності.* Цей фактор передбачає, якщо треба, розпуск тих форм роботи, які себе не виправдали, й організацію інших об'єднань, творчих груп на основі спільного інтересу до певної проблеми, психологічної спільності її учасників, на основі компенсаторних можливостей тощо.

6. *Перенесення акценту у змісті роботи на розвиток інтелекту, розширення світогляду,* адже загальна культура особистості є тією основою, на якій і будується будь-яка педагогічна технологія.

7. *Всебічний розвиток науково-методичної діяльності від організаційних форм до самоосвіти, від обов'язкової участі до добровільної за рахунок цілеспрямованої роботи* щодо стимулювання високопрофесійної педагогічної праці.

Одним з ефективних шляхів розв'язання цих проблем є організація науково-методичної роботи на адаптивних засадах. Як зазначає Г.В. Єльнікова, адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що обумовлює взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і само спрямуванням дій на її досягнення [4, 28].

Метою адаптивного управління є взаємоузгодження дій усіх учасників управлінського процесу для забезпечення природного розвитку їх в усвідомлених межах і напрямі через спрямовану самоорганізацію [4, 28]. Адаптивне управління характеризується змістом, організаційною структурою і технологією. Функціями адаптивного управління є: спільне вироблення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, саомоніторинг процесу та моніторинг результату, прогностичне регулювання. За напрямом взаємовпливу адаптивне управління є одночасно і вертикальним, і горизонтальним, а за взаємодією – субординаційним і розподіленим. Технологія адаптивного управління складається з послідовності дій, методів, засобів і способів щодо його організації та здійснення [4, 50].

Ураховуючи наукові засади адаптивного управління те, що в його основі лежить вироблення варіативних моделей діяльності, ми пропонуємо адаптивну модель управління науково-методичною роботою.

Першим компонентом моделі є люди.

Управління науково-методичною роботою ґрунтується не тільки на функціональних вимогах, але й на особистих потребах, можливостях, орієнтаціях. З позицій людського фактора, науково-методична робота повинна бути мотивованою і стимулюючою, заснованою на знанні можливостей та інтересів її учасників.

З одного боку, її результатом повинно бути якісне покращання відносин між педагогами, всередині кожної групи і між ними, з другого – ступінь професійного зростання вчителів та успішність учнів, тобто їх всебічний особистий розвиток та самореалізація. Виходячи з першого компонента, розробляємо критерії ефективності науково-методичної роботи за трьома напрямками:

- стабілізація та якісне вдосконалення відносин між учасниками навчально-виховного процесу;
- розвиток професійної майстерності педагогів;
- підвищення рівня засвоєння школярами учнівських компетенцій.

Другий компонент – цілі. Фактично стратегічні цілі науково-методичної роботи ми називали, розглядаючи людський фактор. Під час планування науково-методичної роботи на поточний період керівники, виходячи з існуючих проблем, конкретизують загальні цілі. Головне – підкреслити місце і значення цілепокладання в моделюванні науково-методичної роботи. При цьому спробуємо дати відповіді на такі питання. По-перше, яку модель науково-методичної роботи можна визначити доцільною? По-друге, від чого залежить ефективність науково-методичної роботи?

Доцільною, на нашу думку, можна визначити таку систему науково-методичної роботи, **цїлі** якої виходять з цілей діяльності закладу, **засоби** – з принципів діяльності і принципів науково-методичної роботи як конкретного її прояву, а **результати** – з цілей науково-методичної роботи. Звертаємо увагу на взаємозв'язок “цїлі – засоби – результат”. Говорячи про засоби, наголошуємо на необхідності під час їх вибору виходити саме

з принципів діяльності, в основі яких, зокрема, мали б лежати принципи адаптивного управління, якими, на думку Г.В. Єльнікової, є: пріоритетне визнання розвитку людини (організації) і визначальності природного шляху його здійснення, управління через самоуправління, резонансу, наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості, мотивації, постійного підвищення компетентності, спрямованої самоорганізації, кооперації, поточного саморегулювання, спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату [4, 50].

Щодо ефективності науково-методичної роботи, то вона залежить від якості інформаційного забезпечення, від компетентності організаторів науково-методичної роботи, спрямованості на результати, умілого підбору форм і методів з урахуванням людського фактора.

Отже, оцінка ефективності науково-методичної роботи за її цілями передбачає такі критерії:

- Рівень усвідомлення цілей науково-методичної роботи всіма учасниками цього процесу.

Третій компонент – умови, які визначають її обсяг, широту і спрямованість. До умов, на нашу думку, можна віднести інформаційні, кадрові, матеріальні, часові ресурси.

Здійснюючи науково-методичну роботу, керівники використовують єдині ресурси, які належать усьому закладу як соціально-педагогічній системі, а, отже, так чи інакше впливають на інші напрями її діяльності, перш за все на педагогічний процес. Тому збалансованість загальних ресурсів закладу, заснована на їх раціональному використанні, є важливою турботою керівників у процесі організації науково-методичної роботи.

До групи факторів, які визначають спрямованість та якість науково-методичної роботи, можна віднести компетентність керівників, тип закладу, віддаленість від органів управління освітою, практику взаємовідносин, яка склалась з ними, науково-методичний потенціал педколективу, рівень розвитку учнів тощо. Вибір факторів конкретизується кожною школою.

І ресурси, і фактори науково-методичної роботи повинні бути чітко окреслені і піддані аналізу. це можна зробити за достатнього інформаційного забезпечення.

Такий підхід дозволяє виділити ще такі критерії ефективності науково-методичної роботи:

- Кількість матеріальних, часових, кадрових затрат у зіставленні з отриманим результатом.
- Зменшення впливу факторів, які знижують якість науково-методичної роботи і раціональне використання ресурсів.

Четвертий компонент – методи. Це не раз і назавжди затверджена схема науково-методичної роботи, а окремі напрацювання, які керівники обирають, організовуючи науково-методичну роботу з урахуванням особливостей закладу, рівня підготовленості педагогів. Але ці напрацювання обов'язково приводить до раціонального використання ресурсів і підвищення результативності науково-методичної роботи.

Основним методом здійснення науково-методичної роботи є методи адаптивного управління, а саме взаємоузгодження на основі кооперативної діяльності, яка поєднує процеси управління і самоуправління, цільові функції суб'єктів управлінського процесу.

Взаємоузгодження дій можливе, коли педагог сам формує перелік особистих методичних проблем і їх вирішує з власної ініціативи; педагог визначає свою проблему, професійну потребу в спілкуванні з методистом, колегами і вирішує її спільно з ними; методист організовує науково-методичну роботу, ініціює роботу педагога над певною проблемою, попередньо мотивуючи її необхідність. Потім спрямовує цю роботу і стимулює її.

Отже, ми розглянули принципову адаптивну модель управління науково-методичною роботою, реалізація якої забезпечить досягнення конкретно прогнозованих та узгоджених результатів.

Виходячи з неї, ще раз сформулюємо критерії ефективності науково-методичної роботи:

- Стабілізація та якісне вдосконалення відносин між учасниками навчально-методичної роботи.
- Розвиток професійної майстерності педагогів, їхня фахова конкурентноспроможність.
- Підвищення рівня засвоєння школярами учнівських компетенцій.

- Рівень усвідомлення цілей науково-методичної роботи всіма учасниками цього процесу.
- Кількість матеріальних, часових, кадрових витрат у співвідношенні з отриманим результатом.
- Зменшення впливу факторів, які знижують якість науково-методичної роботи і раціональне використання ресурсів.

Висновки. Модернізація науково-методичної роботи педагогічних працівників шляхом застосування теоретико-технологічних засад адаптивного управління є досить перспективною та ефективною. Використання адаптивної моделі управління сприятиме оптимальному вибору стратегії формування системи науково-методичної роботи з педагогами, високому рівню толерантності та партнерства, який є визначальним у системі підвищення кваліфікації і створює підґрунтя для самореалізації особистості, розвитку творчого потенціалу, актуалізації результатів науково-методичної роботи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуменюк В.В., Наумчук І.А. Науково-методична робота з педагогічними кадрами: Науково-методичний посібник. – Хмельницький, 2005.
2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К., 1998.
3. Дмитренко Г.А., Олійник В.В., Ануфрієва О.Л. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності педагогів і учнів. – К., 1996.
4. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: Курс лекцій. – К., 2002.
5. Олійник В.В. Післядипломна педагогічна освіта в Україні в контексті світового розвитку // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2.
6. Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою. – Дніпропетровськ, 1998.

УДК 37.013.74

М.О. Гупал

*Сумський державний
педагогічний університет*

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОЇ ШКОЛИ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СПАДЩИНІ А.С. МАКАРЕНКА

У статті розглядається педагогічна спадщина А.С. Макаренка як джерело для розв'язання актуальних проблем сучасної педагогіки, зокрема проблеми ефективної школи.

This article is devoted to consideration of Makarenko's pedagogical heritage as a source of solution the actual problems of modern pedagogics, namely the problems of an effective school.