



УДК 37.091.113

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ В ШКОЛІ

Стеценко Н.М., к. пед. н., доцент,
доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У статті висвітлено проблему методичної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Розглянуті шляхи вироблення методичних умінь керівників, визначені рівні сформованості методичних умінь у керівників закладів загальної середньої освіти в процесі організації ними методичної роботи в школі. З'ясовані основні методичні труднощі, з якими стикаються керівники шкіл у процесі своєї управлінської діяльності. Встановлено, що рівень методичної компетентності керівників зростає не лише разом зі стажем управлінської роботи, а й у процесі самоосвіти та прагненні до змін.

Ключові слова: *методична компетентність, методичні уміння, методична робота, керівники освітніх закладів.*

В статье освещена проблема методической компетентности руководителей учреждений общего среднего образования. Рассмотрены пути выработки методических умений руководителей, определены уровни сформированности методических умений у руководителей образовательных учреждений в процессе организации ими методической работы в школе. Выяснены основные методические трудности, с которыми сталкиваются руководители школ в процессе своей управленческой деятельности. Установлено, что уровень методической компетентности руководителей растет не только вместе со стажем управленческой работы, но и в процессе самообразования и стремлении к переменам.

Ключевые слова: *методическая компетентность, методические умения, методическая работа, руководители образовательных учреждений.*

Stetsenko N.M. FORMING OF METHODOLOGICAL COMPETENCE OF MANAGER OF INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN THE PROCESS OF THE ORGANIZATION OF METHODOLOGICAL WORK IN SCHOOL

The article considers the problem of methodological training of managers of institutions of general secondary education. The authors described ways of forming methodical skills of managers of educational institutions and they determined levels of formation of methodical skills at the managers of educational institutions in the process of organizing them methodical work in school. It was revealed the main methodological difficulties faced by school principals in the process of their management activity. It is established that the level of methodological competence of managers increases not only with the experience of management work, but also in the process of self-education and the desire for change.

Key words: *methodical competence, methodical skills, methodical work, managers of educational institutions.*

Інноваційні процеси, оновлення та реформування системи освіти вимагають модернізації управління освітою, підвищення рівня управлінської компетентності керівників усіх рівнів, у тому числі закладів загальної середньої освіти. Це зумовлено, насамперед, тим, що загальна середня освіта переходить на нову структуру та зміст (відповідно до Концепції Нової школи та Закону про освіту), які потребують принципово нових методів керівництва та управління освітнім закладом, застосування інноваційних підходів до впровадження нової етики стосунків, що передбачають партнерські взаємовідносини. Ефективність методичної діяльності керівників залежить від їх методичної компетентності.

Методична компетентність керівників закладів загальної середньої освіти фор-

мується не лише в процесі їх теоретичної підготовки в закладах вищої педагогічної та післядипломної освіти, але й завдяки практичній методичній роботі, яку вони зобов'язані організовувати та здійснювати відповідно до своїх функціональних обов'язків в освітньому закладі.

Проблемі підвищення управлінської компетентності керівників освітніх закладів присвячені праці сучасних вітчизняних учених: Т.В. Афанасьєва, В.С. Лазарева, В.І. Маслова, П.М. Щербаня тощо [1; 6; 10]. Питанню вдосконалення змісту роботи з підвищення кваліфікації керівних кадрів освітніх закладів приділяли увагу В.І. Бондар, Л.І. Даниленко М.Ю. Красовицький, С.В. Крисюк, В.В. Олійник [2; 5]. Здійсненню неперервної освіти керівників освітніх закладів велику увагу у своїх пра-



цях приділяли Л.І. Даниленко, І.А. Зязюн, В.К. Мельник, В.В. Олійник [2; 8; 9]. У цих дослідженнях проблема методичної компетентності розглядається в рамках професійної компетентності керівників освітніх закладів, але формуванню методичної компетентності приділяється мало уваги.

Аналіз теоретичних досліджень розробок вітчизняних учених та дослідників свідчить про те, що рівень методичної компетентності керівників шкіл (директорів, їх заступників) залишається низьким з огляду на різні причини. Так, значна частина керівників закладів загальної середньої освіти не сприймає освітній заклад як педагогічну систему, не проявляє творчого підходу до вирішення питань методичного характеру, не використовує інновацій та погано володіє інформаційними технологіями, тощо.

Методична робота керівників освітнього закладу – це цілісна система взаємопов'язаних дій і заходів, яка ґрунтується на досягненнях науки, передового досвіду, конкретному аналізі діяльності вчителів і спрямована на всебічне підвищення професійної майстерності кожного педагогічного працівника, на збагачення й розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу школи, на досягнення оптимальних результатів освіти майбутніх громадян незалежної української держави.

Розвитку методичної компетентності (формуванню методичних вмінь і навичок) сприяє вся система методичної роботи в школі, яка покликана вирішувати найбільш актуальні проблеми освіти та розвитку учнів, а також оволодівати технологічними, методичними навичками та прийомами.

Директор школи та його заступники є головними методистами з організації педагогічного процесу в школі, хоча функції методичної роботи у них відрізняються: директор школи намічає стратегічні завдання та організовує їх вирішення, заступники займаються вирішенням тактичних завдань.

Мета статті полягає у визначенні шляхів вироблення методичних умінь та рівня їх сформованості у керівників закладів загальної середньої освіти в процесі організації ними методичної роботи, від якості якої залежить ефективність і результативність освітньої діяльності у ввіреному їм закладі.

Правильно організована керівником освітнього закладу методична робота дає змогу оперативно надавати допомогу всім учасникам педагогічного процесу в школі, а структуроване та чітке планування методичної роботи на базі діагностико-аналітичних результатів вивчення шкільного колективу освітнього закладу – уникнути багатьох

труднощів та перепон на шляху реалізації мети освіти. Для визначення змісту, форм і методів методичної допомоги педагогічним працівникам важливе значення має проведення систематичного моніторингу результативності методичної роботи, який можна організувати через:

- діяльність методичної ради, методичного об'єднання вчителів-предметників, методичного об'єднання класних керівників;
- проведення психолого-педагогічних семінарів для педагогічних працівників освітнього закладу;
- надання індивідуальних консультацій для учителів та класних керівників;
- організація роботи школи професійного росту молодих учителів;
- відвідування та аналіз уроків, виховних справ;
- вивчення та поширення передового педагогічного досвіду тощо.

У процесі планування, організації та здійснення методичної роботи в освітньому закладі у керівників виробляються методичні навички та вміння різного рівня, залежно від функціональних обов'язків:

Перша група методичних умінь та навичок виробляється в процесі оволодіння дидактико-методичними основами управлінської та професійної діяльності керівників. Ці вміння пов'язані з проектуванням управлінської діяльності освітнього закладу із врахуванням його типу, можливостей, умов, в яких функціонує заклад, визначення мети та завдань освітньої установи відповідно до її місця в структурі освіти України, розробленням функціональної системи діяльності педагогічних працівників при дидактичному проектуванні, трансформуванням вимог стандарту закладу загальної середньої освіти відповідного ступеня в тактичні та оперативні цілі, розробкою робочого навчального плану освітньої діяльності, розробленням та вдосконаленням форм, методів і засобів організації і здійснення освітнього процесу, проектуванням технологій освітньої діяльності, дотриманням дидактичних та психологічних вимог щодо методичної документації.

Друга група методичних умінь враховує специфіку управлінської діяльності. До неї входять вміння, пов'язані з розкриттям ролі інформації в інформаційному суспільстві в процесі здійснення освітнього процесу, використанням інформаційно-комунікаційних технологій при вирішенні завдань методичного характеру, оформленням технічної і навчальної документації відповідно до державних стандартів закладу загальної середньої освіти, визначенням змісту,



форм та способів здійснення методичної діяльності, застосуванням оптимальних методів прийняття рішень, вмінням здійснювати аналіз умов, що впливають на формування не лише особистої методичної компетентності, а й методичної компетентності педагогічних працівників ввіреного їм закладу.

Третя група методичних умінь та навичок акумулює раніше сформовані вміння і дає змогу виробляти методичні рекомендації, методики і технології управлінської діяльності та використовувати їх на практиці, створювати варіативну методику такої діяльності залежно від цілей і функціональних обов'язків керівників освітньої установи, створювати власну методичну систему управлінської діяльності та поширювати досвід методичної роботи за допомогою різних інформаційних джерел та методичних рекомендацій.

Методичні вміння керівників закладу загальної середньої освіти можуть бути сформовані на певних рівнях залежно від управлінських функцій.

Перший рівень сформованості методичних умінь характеризується усвідомленням мети управлінської діяльності та використанням методичних засобів і прийомів відповідно до управлінської функції, осмисленням їх сутності або здійсненням методичної роботи з педагогічними працівниками за зразком, який можна запозичити з інформаційних джерел (інтернет, методичний посібник, методичні рекомендації тощо).

Другий рівень сформованості методичних умінь здійснюється через застосування окремих методичних прийомів або їх комплексів у конкретних ситуаціях, пов'язаних з організацією методичної роботи педагогічних кадрів конкретного навчального закладу. Методичні вміння цього рівня здобуваються при підготовці, організації та проведенні методичної діяльності в масштабах окремого освітнього закладу.

Третій рівень сформованості методичних умінь характеризується неординарними підходами до вирішення завдань управлінського характеру, перенесенням окремих методичних прийомів, їх комплексів і видів методичної діяльності на нові предметні області. Методичні вміння цього рівня здійснюється на основі креативного мислення та методичної творчості.

Поетапно переходячи від рівня до рівня формування методичних умінь, керівники освітньої установи розвивають свою методичну компетентність, яка, безумовно, залежить від досвіду роботи в управлінській сфері, бажання самовдосконалюватися та поглиблювати свої вміння та навички.

Із метою виявлення рівня методичної компетентності у керівників загальноосвітніх шкіл нами було проведено анкетування серед заступників директорів шкіл Ульянівського району Черкаської області. Участь в анкетуванні брали 27 осіб. Із них 13 директорів та їх заступників, які мають стаж управлінської діяльності менше 3 років та 14 директорів та їх заступників, які мають стаж управлінської діяльності понад 3 роки. Результати анкетування представлені в таблиці № 1.

Як видно із таблиці № 1, задоволеність своєю методичною підготовкою відчувають 36% (5 осіб) керівників шкіл, які мають стаж управлінської діяльності більше 3 років та 15% (2 особи) управлінців, які мають стаж роботи до 3 років. Складно було відповісти на це питання 23% (3 особи) керівникам шкіл зі стажем управлінської діяльності до 3 років. Не завжди задоволені методичною підготовкою 64% (9 осіб) директорів та їх заступників, які обіймають цю посаду більше 3 років, та 62% (8 осіб) керівників, які мають стаж управлінської діяльності менше 3 років. Очевидно, стаж управлінської діяльності відіграє значну роль у формуванні методичних умінь та навичок.

Сумніви щодо правильності прийняття рішень виявляють 38% (5 осіб) керівників шкіл, стаж яких становить до 3 років, та 14% (2 особи) керівників, стаж яких – більше 3 років. Інколи сумніваються у правильності прийняття управлінських рішень 38% (5 осіб) – стаж до 3 років. Дещо несподіваним виявилось те, що не завжди у своїх управлінських рішеннях є впевненими 86% (12 осіб) директорів шкіл та їх заступників, стаж управлінської роботи яких більше 3 років. Не змогли відповісти на це питання 24% (3 особи) керівників шкіл, стаж роботи яких менше 3 років. В індивідуальній бесіді виявилось, що сумніви щодо прийняття рішень залежать не тільки від досвіду управлінської діяльності, але й від особистісних якостей: рівня психічного розвитку особистості, психологічної готовності до управлінської діяльності, наявності методичного мислення та методичної культури.

Високими методичними вміннями щодо організації методичної роботи у школі володіють 31% (4 особи) керівників шкіл, які мають стаж управлінської роботи менше 3 років, та 86% (12 осіб) директорів шкіл і їх заступників зі стажем більше 3 років. 69% (9 осіб) керівників шкіл, які мають стаж роботи менше 3 років, відчувають труднощі в організації засідань педагогічної ради, методоб'єднання, творчої групи тощо. Відповідь на це запитання не викликало



складності, оскільки воно лежить у площині традиційних форм методичної роботи. Директори шкіл та їх заступники на початку своєї кар'єри, виконуючи обов'язки учителів, брали участь у методичних об'єднаннях, роботі творчих груп, циклових методичних комісіях, тому форми та структура методичної роботи для них відомі.

На жаль, інноваційні методи та методики в управлінській діяльності використовують лише 15% (2 особи) керівників шкіл зі стажем роботи до 3 років та 31% (3 особи) директорів шкіл та їх заступників зі стажем управлінської діяльності більше 3 років. Дуже рідко використовують інноваційні методи в управлінській діяльності 64% (9 осіб) керівники шкіл зі стажем управлінської роботи до 3 років та 43% (7 осіб) керівників зі стажем управлінської діяльності більше 3 років. Не змогли дати відповідь на це питання 38% (5 осіб) керівників шкіл зі стажем управлінської діяльності до 3 років та 21% (3 особи) – зі стажем більше 3 років. Крім того, в індивідуальній бесіді було виявлено, що частина директорів шкіл та їх заступни-

ків дуже слабо орієнтується в інноваційних методах та методиках здійснення управлінської діяльності. На запитання: «Які інноваційні підходи та моделі управлінської діяльності Вам відомі?» (системний підхід; ситуаційний підхід; програмне управління; програмно-цільове управління; управління за кінцевим результатом; кібернетичне управління; діалогічне, колегіальне, партисипативне управління; адаптивне управління; фасилітативне управління; рефлексивне особистісно орієнтоване; оптимізаційне управління; демократичне управління) конкретної відповіді не дав жоден керівник школи.

Залучення учителів школи до інноваційної діяльності та оволодіння ними інформаційними технологіями виявилось важкою справою для 85% (11 осіб) директорів шкіл та їх заступників зі стажем управлінської діяльності до 3 років і 71% (10 осіб) керівників зі стажем більше 3 років. 15% (2 особи) керівників шкіл зі стажем управлінської діяльності до 3 років та 29% (4 особи) керівників зі стажем більше 3 років зазначи-

Таблиця № 1

Результати анкетування керівників закладів загальної середньої освіти

№ п/п	Питання	Так, безумовно				Не завжди				Складно відповісти			
		Стаж управлінської роботи											
		До 3-х років		Більше 3-х р.		До 3-х років		Більше 3-х р.		До 3-х років		Більше 3-х р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1.	Чи задоволені Ви як управлінець своєю методичною підготовкою?	2	15	5	36	8	62	9	64	3	23	0	0
2.	Чи виникають у Вас сумніви щодо правильності прийняття управлінських рішень?	5	38	2	14	5	38	12	86	3	24	0	0
3.	Чи достатньо у Вас методичних умінь організувати засідання педагогічної ради, методоб'єднання, творчої групи?	4	31	12	86	9	69	2	14	0	0	0	0
4.	Чи використовуєте Ви інноваційні методи та методики в управлінській діяльності?	2	15	3	21	9	64	7	43	5	38	3	21
5.	Чи важко Вам залучати учителів школи до інноваційної діяльності та оволодіння інформаційними технологіями?	11	85	10	71	2	15	4	29	0	0	0	0
6.	Чи відчуваєте Ви труднощі у наданні методичної допомоги педагогічним працівникам школи?	0	0	0	0	10	77	0	0	0	0	0	0



ли, що їм інколи важко вирішувати цю проблему. Складність вирішення цієї проблеми полягає в тому, що близько 55% учителів закладів загальної середньої освіти Ульянівського району пенсійного або передпенсійного віку, які дотримуються традиційних методів здійснення освітньої діяльності, не прагнуть змін і вважають, що революційні перетворення в системі освіти ведуть до погіршення якості освіти.

Не відчують труднощів у наданні методичної допомоги педагогічним працівникам школи директори шкіл та їх заступники, які мають стаж управлінської діяльності більше 3 років, інколи відчують такі труднощі 77% (10 осіб) директорів шкіл та їх заступників, які мають стаж управлінської діяльності менше 3 років.

Таким чином, за результатами анкетування керівників шкіл та у процесі індивідуальних бесід, метою яких було виявлення їх методичної освіченості, методичної творчості та методичної культури, було з'ясовано, що рівень їх методичної компетентності бажає бути кращим, це стосується як тих директорів шкіл та їх заступників, стаж управлінської діяльності яких достатньо великий, так і керівників шкіл зі стажем.

Узагальнені результати рівня сформованості методичних компетентностей представлені в таблиці № 2.

Таблиця № 2

Рівень сформованості методичних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти

Рівні Стаж	Високий	Середній	Низький
До трьох років	3 (23%)	9 (69,2%)	1 (7,8%)
Три роки і більше	5 (35,7%)	8 (57,1%)	1 (7,2%)

Як видно з таблиці, високим рівнем методичної компетентності володіє 23% керівників шкіл зі стажем управлінської діяльності менше 3 років та 35,7% керівників шкіл зі стажем більше 3 років. Середнім рівнем методичної компетентності володіють, відповідно, 69,2% та 57,1% керівників шкіл. Майже однаковий відсоток керівників із різним стажем управлінської діяльності мають низький рівень методичної компетентності. Отримані результати свідчать про те, що рівень методичної компетентності керівників зростає разом зі стажем управлінської роботи.

Аналіз наказів відділів районних та міських державних адміністрацій свідчить, що організації методичної роботи з педагогіч-

ними кадрами та структурі методичної роботи приділяється багато уваги, насамперед, це організація семінарів-практикумів для директорів шкіл, семінари-практикуми для резерву директорів шкіл та новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти, семінари-практикуми для заступників директорів шкіл із питань удосконалення науково-методичної роботи та формування іміджу навчального закладу тощо.

Разом із тим під час дослідження було з'ясовано, що практично всі керівники шкіл зіштовхуються з одними ж і тими самими труднощами: важко здійснювати мотивацію педагогічних працівників, рішуче діяти у нестандартних ситуаціях, організувати партнерські відносини в учительському колективі, залучати учителів до використання інноваційних технологій, грамотно надавати методичну допомогу. Дехто з керівників висловлювався, що заклади післядипломної освіти роками не змінюють своїх програм підвищення кваліфікації.

Розвиток методичної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти – тривалий процес, він має відбуватися безупинно, протягом їх професійної діяльності як учителів чи керівників, починаючи з навчальної підготовки студентів у педвишах, у процесі підвищення кваліфікації та післядипломної освіти, на методичних об'єднаннях та курсах, а також у процесі здійснення самоосвіти.

Керівники освітніх закладів – це лідери-менеджери, які керують педагогічною системою освітньої установи, її розвитком, організовують і стимулюють професійну діяльність педагогічних працівників, сприяють формуванню методичного мислення, методичної творчості та методичної культури учителів ввіреного закладу. Для цього вони мають самі, насамперед, мати методичні знання та вміння, щоб одноосібно приймати правильні управлінські рішення та відповідати за наслідки.

Кардинально нова структура та зміст загальної середньої освіти потребує розроблення та створення принципово нових методичних підходів щодо підготовки керівників із креативним мисленням, прагненням до самоосвіти та самовдосконалення, який би зумів творчо використовувати весь комплекс методичних компетенцій в управлінській діяльності на основі педагогіки партнерства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Афанасьєва Л.В. Компетентнісний підхід як освітня інновація у підготовці майбутніх менеджерів організації. Вісн. Луган. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Пед. науки. 2012. № 7, ч. 1. С. 40–44.



2. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. К.: Шкільний світ, 2007. 120 с.
3. Закон України про освіту. URL: <https://ru.osvita.ua/legislation/law/2231/>.
4. Концепція Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
5. Крисюк С.В. Державне управління освітою: навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою». К.: НАДУ, 2009. 220 с.
6. Лазарев О. Критерії, показники та рівні сформованості професійної комунікативної компетентності майбутніх фахівців аграрного профілю. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2014. Ч. 1. С. 210–216.
7. Маслов В.І. Концептуальні засади розробки орієнтовних стандартів змісту компетентності фахівців. Освітologічний дискурс. 2010. № 2. URL: http://innovations.kmpu.edu.ua/ENFV/2011_2/11mvizkf.pdf.
8. Мельник В.К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. К., 2003. 220 с.
9. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: Монографія / За ред. І.А Зязюна. Київ : Віпол, 2000. 636 с.
10. Щербань М.П. Педагогічні основи правової культури вчителя і керівника навчального закладу. Педагогічна культура вчителя: навч. посіб. / за ред. П.М. Щербаня. К.: Вища школа, 2010. С. 90–115.