

Управление методической работой как фактор обеспечения качества образовательного процесса

*Морозова Ольга Юрьевна,
заместитель директора
по учебно-методической работе
ГУДО «Областной центр творчества»
г. Могилев*

Аннотация

В научно-методической статье обозначен методологический подход, рассмотрены разнообразные модели методических служб и механизмы управления, а также предложены критерии оценки методической службы.

Ключевые слова

Методическая деятельность, принципы управления, субъекты управления методической работой, функции, методическая служба, структура методической службы, модели организации методической работы, критерии оценки методической службы.

В Государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2016 – 2020 годы» обозначено текущее состояние и определён прогноз развития системы дополнительного образования детей и молодежи. В частности, отмечено, что **«Современные учреждения дополнительного образования детей и молодежи функционируют как открытые образовательные системы в социокультурных пространствах своих регионов, работают в режиме инновационного развития, внедряют различные формы проектной деятельности, развивают современные формы получения дополнительного образования»**

Подпрограмма «Развитие системы дополнительного образования» содержит комплекс мероприятий, направленных на всестороннее развитие дополнительного образования детей и молодёжи, в том числе на модернизацию научно-методического обеспечения дополнительного образования детей и молодежи. В целом, реализация всего комплекса мероприятий Государственной программы предполагает совершенствование методической работы учреждения, как базовой деятельности, лежащей в основе модернизации и достижения качества образовательного процесса.

Основными задачами учреждения дополнительного образования детей и молодежи, согласно данной программе, являются:

- расширение сети объединений по интересам по различным профилям;
- совершенствование организации образовательного процесса при реализации образовательной программы дополнительного образования детей и молодежи, в том числе на повышенном уровне изучения

образовательной области, темы, учебного предмета или учебной дисциплины;

- развитие дистанционной формы получения дополнительного образования детей и молодежи;
- обеспечение связи между реализацией образовательной программы дополнительного образования детей и молодежи и профессиональной ориентацией учащихся в соответствии с потребностями регионов в трудовых ресурсах;
- организация и проведение мероприятий, направленных на выявление и развитие творческих способностей детей и молодежи;
- эффективное сопровождение одаренных детей и талантливой молодежи в сфере дополнительного образования;
- расширение форм предоставления услуг, направленных на раннее развитие детей

В аспекте реализации обозначенных задач следует отметить, что совершенствование методической работы учреждения и управление методической работой – два важнейших фактора обеспечения качества образовательного процесса.

Современная методическая работа представляет собой вид педагогической, управленческой деятельности, которая направлена на обеспечение высокого качественного уровня образовательного процесса и основана на взаимодействии ее субъектов в образовательной, инновационной и научной деятельности.

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

При этом следует отметить, что эффективность методической работы, направленной на рост профессиональной педагогической квалификации кадров, находится в прямой зависимости от инновационных процессов обновления содержания и методик образования.

Развитие методической службы – процесс, ориентированный на перспективу, следовательно, инновационный. Любая методическая новация оказывает влияние на образовательный процесс, т. е. в конечном итоге – на учебно-педагогическое взаимодействие педагога и учащегося, результаты образования.

В то же время качество такого взаимодействия определяется целенаправленностью, единством методического замысла образовательного процесса, умением наладить управленческое взаимодействие, т.е. признаками управления методической работой.

Управление методической работой – одна из компетенций, которой должен владеть управленческий работник сферы образования. В связи с модернизацией системы образования в целом, обновляется и содержание управления методической работой. Совершенно очевидным является и то, что важнейшим вопросом деятельности методической службы является определение ее результативности.

По высказыванию доктора педагогических наук Геннадия Николаевича Серикова, общим критерием оценки всех подсистем управления является мера соответствия происходящего в них процесса искомому конечному результату – качеству образовательного процесса. Следовательно, руководителю учреждения образования необходимо уметь не только создавать систему организации методической работы, но и разрабатывать методику ее оценки в соответствии с комплексными критериями, исходя из реалий своего учреждения.

Научное обоснование системы управления методической работой позволяет обеспечить ее целенаправленность, упорядоченность управленческого взаимодействия, педагогическую целесообразность управленческих и методических инноваций и, в конечном счете, качество образовательного процесса.

Переходя к описанию управления методической работой как явления и направленности методической деятельности на обеспечение качества образовательного процесса, уточним, что ученые отмечают необходимость взаимодействия субъектов данной деятельности, реализующееся в функциях управления и самоуправления. Система методической работы как объект управления представляет собой совокупность субъектов, функций, целей, задач, содержания и вариантов реализации. Данная деятельность должна иметь научное обоснование, четкое описание функций, организации, технологии реализации.

Кроме того, управленческая деятельность предполагает реализацию совокупности взаимосвязанных мер, действий, мероприятий различного характера, учитывающих специфику функционирования образовательного пространства.

Научное обоснование управления методической работой проявляется в системном описании концепции управления методической работой в соответствии с требованиями общества и государства, современными теоретико-методологическими основаниями и реалиями, существующими в конкретном образовательном учреждении.

Такое описание включает:

- определение методологических оснований и принципов управления;
- характеристику объекта и предмета управления;
- характеристику целей и задач управления;
- системную характеристику совокупности субъектов, их функций и содержания деятельности, вариантов реализации их связей и отношений;

- содержание и методы управленческих воздействий и возможностей взаимодействия;
- ожидаемые результаты и критерии результативности;
- технологии управления в условиях конкретного образовательного учреждения.

Описывая методологические основания управления методической работой, нужно отметить, что существуют различные методологические основания управления образовательными учреждениями.

Концепция внутришкольного управления (А.М. Моисеев, М.М. Поташник, Т.И. Шамова и др.) разрабатывалась с 80-х годов XX века и отражает позиции теорий системного планирования, управления по целям и результатам.

Данная концепция предполагает административный подход к деятельности, т. е. администрирование ресурсов образовательного учреждения. Под такими ресурсами рассматриваются не только материальные, финансовые средства, но и кадровый потенциал. При этом формальное исполнение своих непосредственных функций приводит к заимствованию и формализации процедур управления, непониманию конкретных нужд педагога и учащегося, отсутствию инициативности, нацеленности на решение текущих проблем и др.

Концепция программноцелевого управления образованием, которая завоевала популярность в 90-е годы XX века, отражает достижения теории и практики управления современными организациями и внедряется в управление образовательными системами. Она реализуется в виде комплекса программных документов (целевых программ), которые обеспечивают целевое единство управления и направлены на развитие образовательного учреждения. Недостатком ее является высокая формализованность, зависимость от текущей стратегии администрации и строгой иерархичности во взаимодействии субъектов управления. Кроме того, строго определенная целевая ориентация затрудняет реализацию вариативности в использовании имеющихся материальных и личностных ресурсов и реакции на возможные изменения.

Гуманистически ориентированная системно синергетическая концепция управления функционированием образовательного учреждения (А.Б. Куган, Г.Н. Сериков и др.) формировалась с 90-х годов XX века.

Важнейшими принципами данной концепции являются:

- учет в управлении государственно-общественных установок;
- сочетание иерархичности и паритетности во взаимодействии субъектов;
- регулирование эволюционирования образовательного учреждения;
- содействие становлению управленческой культуры сотрудников;
- опора на инициативность и умения самоуправления.

Концепцию можно признать современной и актуальной, поскольку она ориентирована на достижение целей управления с учетом общественного и государственного заказа, реалий конкретного образовательного учреждения, ресурсов и интересов всех субъектов образовательных процессов, долгосрочных перспектив развития, возможностей регулируемого эволюционирования.

Специфика процесса управления методической работой с точки зрения концепции гуманно ориентированного системно-синергетического управления функционированием образовательного учреждения определяется характерными для образовательного учреждения признаками управления:

- нормативность образовательного процесса в целом и методической работы в частности;
- необходимость в проявлении инициативности субъектов управления;
- субъект-субъектность во взаимодействии партнеров.

Нормативность образовательного процесса в целом и методической работы в частности заключается в обязательности исполнения государственных установок, выраженных в нормативных документах (соответствие законодательству в сфере образования, приказам и распоряжениям министерств и ведомств); ориентировке на общественные ожидания, выраженные в нормах права и морали, социальных ограничениях и т. д.

Важным признаком системы управления является опора на личные управленческие ресурсы педагогических кадров, их потенциальную готовность к самоуправлению, что выражается в увеличении проявлений инициативности субъектов управления в повышении квалификации, инновационной, экспериментальной деятельности.

Субъект-субъектность в управлении методической работой обеспечивается наличием субъектов. Этими субъектами могут выступать администрация и педагоги. Между ними распределены функции управления и самоуправления. В соответствии с этим положением реализуются такие функции управления методической работой как стимулирование и контроль в единстве с самоконтролем.

Управленческая вертикаль обусловлена взаимоотношениями между субъектами типа «руководитель – подчиненный». Кроме таких взаимоотношений между субъектами могут устанавливаться и взаимоотношения типа «партнер – партнер».

С точки зрения концепции гуманно ориентированного системно синергетического управления функционированием образовательного учреждения, в каждом образовательном учреждении объективно существуют определенные ресурсы, на которые могут рассчитывать участники образовательного процесса при его осуществлении. К ним относятся состояние материальной базы, а также профессиональный и личностный

потенциалы педагогов. Это является объектом управления методической работой и предметом обеспечения качества образования.

В свою очередь лицо или группа лиц, осознанно оказывающих влияние на функционирование образовательного учреждения, являются субъектами управления. Каждый субъект управления, осуществляя свои намерения, использует ресурсы. По отношению к субъекту функционирование образовательного учреждения является объектом управления. Каждый сотрудник и учащийся является субъектом исполнения своих компетенций, а содержание деятельности, состоящее в их исполнении, является предметом управления.

Деятельность методической службы осуществляется на основе поставленных перед методической службой целей и задач. Для определения целей и задач методической службы выстраивается последовательность действий:

- анализ ситуации;
- фиксация потребностей педагогов и управленцев в методической службе;
- формулирование заказа управленцев и педагогов;
- постановка цели;
- выделение основных направлений деятельности, адекватных поставленным целям.

Основной целью управления методической работой является обеспечение качества образования средствами методической работы и в качестве основных задач рассматриваются:

- организация методической службы;
- стимулирование самоуправления повышением педагогической квалификации и педагогических инноваций;
- включение педагогов в учебно-методическую и организационно-методическую деятельность;
- контроль исполнения согласованных индивидуальных и групповых планов.

Таким образом, управление системой методической работы как деятельность представляет собой совокупность взаимосвязанных мер, действий, мероприятий различного характера и профессиональных объединений, реализующих эти мероприятия, при этом уровень профессиональной квалификации педагогических кадров учреждений напрямую зависит от эффективности методической работы.

Можно также уточнить, что данная деятельность состоит в исполнении следующих функций:

- организации взаимодействия субъектов управления методической работой (данными субъектами могут выступать не только администраторы) по согласованию и совершенствованию единого методического замысла в образовательном учреждении в целом и методических замыслов каждого педагога;

- стимулировании проявления инициатив и творчества;
- контроле исполнения соответствующих компетенций.

Реализация этих управленческих функций предполагает циклическое повторение процессов получения и анализа информации, целеполагания, планирования, выработки управленческих решений, реализации воздействий в рамках своих компетенций.

Следовательно, содержание управления методической работой можно уточнить в компетенциях субъекта управления методической работой:

- 1) анализ информации о состоянии методической работы;
- 2) определение целей, направлений методической работы;
- 3) планирование и координация общего методического замысла образовательного процесса;
- 4) планирование развития методической службы, организация взаимодействия методической службы и педагогических работников;
- 5) организация и обеспечение деятельности общественных органов управления методической работой;
- 6) стимулирование научно-методических инициатив;
- 7) выработка управленческих решений;
- 8) осуществление контроля исполнения требований, приказов;
- 9) контроль состояния целевых индикаторов методической работы.

Представленные компетенции определяют содержание конкретных управленческих воздействий или мероприятий, направленных на обеспечение качества образовательного процесса, которые составляют основу плана работы методической службы.

Организационно-методическая составляющая связана с созданием:

- педагогического коллектива, способного к инновационным преобразованиям образовательного процесса в условиях реализации требований государственной молодежной политики;
- информационного банка данных;
- учебной документации;
- научной, учебно-методической литературы;
- организацией разработки комплекса методического обеспечения образовательного процесса;
- педагогических чтений;
- семинаров;
- конкурсов профессионального мастерства.

Учебно-методическая составляющая подразумевает оказание практической помощи педагогическим работникам в совершенствовании педагогического мастерства и повышении квалификации, в развитии творческой инициативы и самообразования, консультирование по направлениям подготовки:

- в области содержания образования;
- в области форм и методов обучения и воспитания;

- в области научно-методического обеспечения содержания образования;
- в области определения содержания и организации методической работы;
- в области научно-организационной деятельности.

Научно-методическая составляющая включает:

- организацию экспериментальной работы по апробации инноваций;
- проведение научно-практических конференций;
- мониторинг инноваций в практику работы учреждения образования.

Контрольно-диагностическая составляющая включает:

- осуществление контроля исполнения требований, приказов;
- координацию общего методического замысла образовательного процесса;
- контроль качества образования по обобщенным критериям.

Организационная структура системы управления научно-методической работой может быть изображена в виде схемы (модели), где, кроме субъектов, показаны связи между ними, отношения субординации, координации.

Методическая служба – объединение специалистов, занимающихся методической деятельностью. К ним относятся заместители директора по научно-методической, учебно-воспитательной деятельности, методисты по направлениям деятельности, заведующие структурными подразделениями, педагоги.

Устройство методической службы определяется ее моделью. Как известно модель – это отражение реальных объектов или процессов, аккумулирующих в себе наиболее существенные структурные элементы и связи этого реального объекта (процесса). Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется.

Модель должна удовлетворять следующим требованиям:

- быть адекватной отражаемому объекту (иначе она не выполнит свои функции);
- быть открытой, чтобы иметь возможность гибко реагировать на внешние изменения;
- быть реальной, т. е. построенной с учетом условий внешней по отношению к модели среды.

Каждое учреждение дополнительного образования детей и молодежи, исходя из своих интересов, целей развития и возможностей, формирует свою модель методической службы.

В небольших по объемам деятельности учреждениях основную методическую работу выполняют высококвалифицированные педагоги или в

штатном расписании есть методист, который решает все вопросы, связанные с программно-методическим обеспечением деятельности.

В многопрофильных учреждениях распространены следующие организационные методические структуры методических служб:

- в структурном подразделении (учебном отделе) вводится должность «методист по профилю деятельности»;
- создается методический отдел (кабинет, сектор) с четко выраженной структурой и штатным расписанием, в состав его входят руководитель, методисты по направлениям деятельности и педагоги-психологи;
- в учреждении, ориентированном на широкую программно-методическую и научно-исследовательскую работу, вводится должность заместителя директора учреждения по методической (научно-методической) работе.

Структура управления имеет уровневый характер и включает в себя совещательные органы управления, обеспечивающие общественную составляющую управления:

- научно-методический совет;
- научно-методический центр;
- учебно-методический центр;
- совет по инновационным технологиям;
- инновационно-методическую лабораторию;
- творческие (проблемные) группы и др.

Основными моделями организации методической работы в управленческой практике чаще всего становятся следующие традиционные и инновационные модели.

1. *Административная* (внутриорганизационная, корпоративная) модель (основа – выстраивание административной иерархии «координатор-кураторы» по формальному признаку). Данная модель наиболее распространена. Методические советы, методические объединения, кафедры образуются на предметной основе, их количество зависит от педагогического состава учреждения. Планирует, координирует всю работу и организует мероприятия методический совет образовательного учреждения.

2. *Межорганизационная* (сетевая) модель (основа – выстраивание межорганизационных корпоративных связей). Творческие группы создаются на основе объединения интересов образовательных учреждений, на базе экспериментальных площадок, вузов, институтов повышения квалификации, где рассматривают наиболее актуальные проблемы образования. Признаком является наличие таких мероприятий как конференции, круглые столы, конкурсы, семинары по обмену опытом и т. д.

3. *Академическая* модель (основа – постоянно действующий семинар). Постоянно действующий семинар может стать основной формой методической работы. Главная задача методического совета – согласование

режима работы и программы семинара. Наиболее эффективным является сочетание практических и теоретических занятий.

Дифференцированная модель (основа – дифференциация по стажу и опыту работы («Школа молодого педагога», «Школа педагогического опыта», «Школа исследователя»), позволяет обеспечивать индивидуальный подход и расширять возможности профессионального роста педагогов.

5. *Групповая модель* (основа – организация методической работы на основе инициативных групп или временных творческих коллективов). Инициативные группы добровольно возглавляются педагогами. В основе их работы – решение актуальной проблемы, проведение эксперимента, апробация инновации, апробация вариантов методического замысла, апробация учебных пособий и т. д.

6. *Модель индивидуального профессионально-педагогического самообразования* (основа – индивидуальная методическая тема).

Важная роль принадлежит самообразованию педагогов. Каждый педагог составляет собственную программу: изучение литературы, посещение семинаров, практикумов, разработка методических материалов и т. д.

Администрация через диагностику выявляет запросы и потребности педагогов и организует консультации, семинары, конференции, круглые столы, мастер-классы и т. д.

7. *Диагностическая модель* (основа – мониторинг проблем методической работы).

В этом варианте методический совет диагностирует проблемы учителей, планирует формы повышения квалификации и помогает педагогам определиться с выбором программы, которая им необходима.

8. *Проектная модель* (основа – организация методической работы на основе актуальных задач). Управление осуществляется через организацию творческих групп, которые призваны решать актуальные задачи содержательно-методического, диагностического, контрольно-оценочного характера. Такой группе делегирован большой круг управленческих компетенций. План каждой группы составляется на основе годового плана работы образовательного учреждения с учетом проблематики тематических педагогических советов, в подготовке которых группа может принять активное участие.

Реализация различных моделей методической службы дает возможность осуществлять научно-методическое сопровождение дифференцированно, что очень важно для развивающегося образовательного учреждения, кроме того, использование разных моделей можно совмещать в одном образовательном учреждении. На основе выбранной модели, в соответствии с ее задачами и содержанием, определяются формы методической работы, которые классифицированы и достаточно подробно описаны в научной литературе.

Руководителю необходимо уметь не только создавать систему организации методической работы, но и разрабатывать методику ее оценки, в соответствии с комплексными критериями исходя из реалий конкретного образовательного учреждения. Оценка качества методической службы зависит от удовлетворения потребностей руководителей и педагогов в методических услугах. Контрольно-диагностический элемент системы управления методической работой состоит в возможности по разработанным критериям определить результативность методической службы, установить эффективность соотношения целей и достигнутых результатов.

Основные субъективные критерии оценки методической службы, на основании которых можно составлять контрольно-измерительные материалы для экспертной оценки.

1. *Актуальность*: степень соответствия стратегическим направлениям образовательной политики; ориентация на решение наиболее значимых для педагога и образовательного учреждения проблем.

2. *Новизна*: степень новизны и прогрессивность идей, положенных в основу модели; инновационные принципы, подходы, методы, технологии работы и т. д.; использование новых идей и современных технологий в организации методической работы; объективно новые результаты, их качественное отличие от прежних результатов (достижение результатов с затратой меньшего объема ресурсов, за счет использования более эффективных способов деятельности).

3. *Целенаправленность*: направленность на решение актуальных для образовательного учреждения проблем; полнота действий, планируемых для достижения поставленных целей, согласованность связей между ними.

4. *Научность*: достаточное и четкое научное обоснование критериев, вводимых в качестве педагогических оснований; соответствие предложенных идей современному уровню науки; научная разработанность системы управления (разработка идеи в научных концепциях и методических предложениях, экспериментальная проверка, определенное распространение в практике и общественное признание).

5. *Системность*: единство целей, задач, содержания и результатов; системное описание содержания, структуры, этапов, технологии реализации управления методической работой.

6. *Систематичность*: последовательность; преемственность; охват педагогов разными формами методической работы в течение всего учебного года; интеграция методической работы учреждения с системой непрерывного образования.

7. *Конкретность*: практическая направленность; связь с практикой работы конкретных образовательных учреждений.

8. *Реализуемость*: соответствие между целями и необходимыми для их достижения средствами; наличие в описании модели таких целей и мер по их достижению, которые для данного комплекса решаемых проблем и при имеющихся ресурсах позволяют получить максимальный полезный эффект.

9. *Перспективность*: инновационный потенциал.

10. *Информационно-документационная обеспеченность*.

Не следует забывать о наличии объективных, комплексных критериев оценки качества методической работы, которые доступны управленческому работнику и могут служить дополнительным индикатором результативности работы методической службы в любой период, а не только в период формализованной процедуры оценки.

1. Совокупная квалификация педагогических работников, включающая уровень квалификации педагогических работников и владение компетенциями методической работы.
2. Качество образованности учащихся, включающее уровень образовательной подготовки, уровень воспитанности, уровень здоровья и здорового образа жизни, уровень готовности к продолжению образования, уровень готовности к выбору профессии, уровень готовности к жизни в семье и обществе.
3. «Портфолио» методической службы и конкретных субъектов методической работы: научные статьи, учебно-методические комплексы, рекомендации по изучению отдельных тем образовательных программ, продукты коллективной методической деятельности, ориентированные на поиск путей и средств модернизации образовательного процесса и т. д.

Деятельность методических служб всегда направлена на развитие и инновации. Здесь можно выделить две важные составляющие системы управления методической работой: первая – это направленность на решение конкретных актуальных для образовательного учреждения проблем, вторая – направленность на инновации в организации самой методической работы.

Чтобы организация развивалась, она периодически должна оценивать и обновлять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации, структуру, т.е. вносить изменения в систему распределения и ответственности, технологии и задачи; должны обновляться и совершенствоваться профессиональные компетенции педагогических и управленческих работников.

Развитие методической службы – процесс инновационный, а инновационный процесс – это формирование и развитие содержания и организации нового. Фактически же инновации ведут к изменениям в организации самой методической работы.

В заключение отметим, что методическая работа, являясь, по сути, инновационной деятельностью, всегда служила и служит ресурсом решения актуальных проблем, стоящих перед системой дополнительного образования детей и молодежи, в частности, проблемы обеспечения качества образовательного процесса, предоставляя для этого эффективные формы, методы и технологии.

Литература

1. Государственная программа «Образование и молодёжная политика на 2016-2020 г.г.»
2. Иващенко Е.Ф., «Развитие теории внутришкольного управления в России в 80-90 годы XX века»: диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук/ Пятигорский государственный лингвистический университет. Пятигорск, 2002 .
3. Буйлова Л.Н., Кочнева С.В. Организация методической службы учреждений дополнительного образования детей: учебн.-метод. пособие. М.: Гуманит. Изд. центр ВЛАДОС, 2001. - 160 с.
4. Беляева В.А. Петренко А.А. Деятельность педагога - методиста в системе муниципального образования /В.А. Беляева, А.А. Петренко М.: АРТИ, 2004. - 160 с.
5. Шмелькова Л. В. Проектирование инновационной деятельности в образовательном учреждении: методические материалы/ Л. В. Шмелькова; ЯНОИПКРО. – Салехард, 2008. – 118 с.
6. Ильенко Л.П. Теория и практика управления методической работой в общеобразовательных учреждениях Л.П. Ильенко. - М.: АРКТИ, 2003 .- 95 с.
7. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Заместитель директора школы по научно-методической работе (функции, полномочия, технология деятельности) /Под ред. М.М. Поташника. -М.: Педагогическое общество России, 2001.- 256 с.
8. Регион: управление образованием по результатам. Теория и практика. /Под ред. П.И. Третьякова. - М.: «Новая школа», 2001. - 871 с.
9. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в ДООУ Л.И. Фалюшина. - М.: АРКТИ, 2004. -262 с.
10. Основы планирования будущего организации. <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=107&add&rod=25>
11. Изменения в организации. Управленческие нововведения. http://infomanagement.ru/lekciya/Izmeneniya_v_organizatsii