

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПРОДУКТ ШКОЛЫ: ОТ ЗАМЫСЛА К ИСПОЛНЕНИЮ

Образовательный и маркетинговый аспекты внутришкольной методической работы



Ирина Подушкина,
доцент кафедры
управления школой
и педагогического
мастерства
Курского
государственного
университета,
кандидат
педагогических наук

В сложной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения методическая работа — одно из приоритетных направлений. Именно эта сфера выходит сегодня на первые позиции, ибо школа становится всё более сложноорганизованной, саморазвивающейся системой. Как и всему образованию, ей приходится адаптироваться в динамично меняющемся контексте внешней среды: политико-правовом, социокультурном, экономическом, технологическом. Темп этих изменений постоянно возрастает, расширяется и состав субъектов педагогического процесса, усложняются их функции.

В условиях возрастающей конкуренции в сфере образования педагогические коллективы учатся отстаивать, завоевывать новые позиции на рынке образовательных услуг, постоянно повышать качество образования, создавать привлекательный образ настоящего и будущего школы. Лидирующие позиции достигаются многими способами: эффективностью педагогической деятельности, созданием современных образовательных систем, ориентированных не только на выполнение государственного заказа, но и на удовлетворение потребностей учащихся, родителей, учителей. Но можно ли решать эти задачи без высокопрофессионального состава учителей, без непрерывного повышения их квалификации? Конечно же, нет. При всей эффективности работы областных институтов повышения квалификации, городских и районных методкабинетов *повседневное повышение профессионального мастерства происходит всё же на рабочем месте учителя, в его школе. Поэтому сегодня пришло время выработать новый взгляд на роль школьной методической службы как ключевого звена, обеспечивающего развитие школы.* Совершенно очевидно: управление внутришкольной методической работой нуждается в новых импульсах её дальнейшего совершенствования, обретения нового качества, новых задач. Да и новых функций.

Несколько лет назад мы вряд ли стали бы говорить о маркетинговом аспекте методической службы школы. *А сегодня это становится реальностью — маркетинговый компонент методической работы образовательного учреждения.* В этом плане мы можем вести речь о методической политике школы, одна из задач которой — обеспечить выход продукта на рынок методических услуг высокого качества. *Методические объединения, как и другие структуры школы, должны быть вовлечены в активную маркетинговую деятельность.*

Понятие «маркетинг» трактуется в управленческой литературе как взгляд на экономическую деятельность с точки зрения конечного результата, с точки зрения потребителя продукта этой деятельности. Известные специалисты в этой области Г. Армстронг и Ф. Котлер определяют маркетинг «как социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров и потребительских ценностей и обмена ими». Ф. Котлер особо подчёркивает, что маркетинг — ключ к достижению целей организации.

Отечественные исследователи считают образовательный маркетинг неотъемлемой частью деятельности любого образовательного учреждения, способом реализации стратегических задач школы. Руководители учреждений образования активно осваивают маркетинговую деятельность, изучают потребности учащихся и родителей, их требования



к качеству образовательных услуг, анализируют изменения потребительского спроса, так как это позволяет быстро переориентировать систему на создание конкурентоспособного продукта.

Что же такое *методический маркетинг*, реализуемый образовательным учреждением? *Это ориентация деятельности методических структур на создание портфеля методических новшеств, создание такого методического продукта, который удовлетворял бы требованиям потенциальных клиентов в настоящем и будущем, учитывал особенности выполняемых ими в образовательном процессе функций, обеспечивал профессиональную конкурентоспособность работников образования на рынке труда, гарантировал сохранение и развитие преимуществ той или иной школы.*

Закономерен вопрос: что же следует отнести к методическому продукту школы? В качестве такого продукта мы рассматриваем:

- ◆ основные компоненты научно-методического сопровождения образовательного процесса (программное, технологическое, дидактическое, управленческое обеспечение);
- ◆ образцы методической и управленческой документации по развитию образовательного учреждения;
- ◆ методические услуги, оказываемые педагогами школы представителям других образовательных учреждений;
- ◆ учебные планы, отражающие специфику деятельности образовательного учреждения;
- ◆ авторские или модифицированные программы учебных дисциплин, курсов по выбору, спецкурсов, кружков;
- ◆ вариативные воспитательные программы;
- ◆ пакеты дидактических материалов;
- ◆ методические разработки разнообразных форм организации познавательной деятельности учеников, воспитательной работы с детьми различных возрастных групп;
- ◆ пакеты диагностических материалов для отслеживания конечных результатов обучения и воспитания;
- ◆ контрольно-измерительные материалы;
- ◆ компьютерные учебные программы;

◆ видеоматериалы, отражающие опыт образовательного процесса, иллюстрирующие новые педагогические технологии.

В состав управленческого портфеля, предлагаемого на рынок методических услуг, могут войти:

- ◆ пакеты управленческой документации для руководителей образовательных учреждений;
- ◆ модель концепции школы и программа её развития;
- ◆ образцы локальных актов школы;
- ◆ пакет документов по аттестации школы;
- ◆ органиграмма структуры управления образовательным учреждением;
- ◆ модель плана работы школы;
- ◆ циклограмма управленческой деятельности директора, его заместителей, классных руководителей и т.д.

Особый вид методического маркетинга — это услуги, оказываемые образовательными учреждениями территориальным методическим структурам, отдельным школам в решении вопросов повышения квалификации педагогических кадров в системе мастер-классов, семинаров, стажировок у опытных педагогов, создателей оригинальных авторских методик, технологий обучения и воспитания.

Какие же шаги необходимо осуществить администрации образовательного учреждения, чтобы методический маркетинг стал реальностью? Реализация маркетинговой политики предполагает:

- ◆ изучение тенденций развития услуг, оказываемых методическими структурами работникам образования;
- ◆ изучение рынка потребностей в методических услугах педагогических и управленческих кадров различных типов образовательных учреждений;
- ◆ выбор потенциальной категории клиентов — потребителей предлагаемых методических услуг;
- ◆ определение соответствия качества предлагаемого методического продукта общепринятым критериям;
- ◆ продвижение методического продукта на рынке услуг, взаимодействие с территориальными методическими структурами;



- ◆ анализ удовлетворённости адресных групп потребителей качеством методического продукта;
- ◆ выявление конкурентных преимуществ и их развитие в методическом продукте нового поколения;
- ◆ прогнозирование методических потребностей педагогических и управленческих кадров в условиях интенсивного развития образовательных учреждений, усиления конкуренции между ними;
- ◆ целевая разработка методического продукта по заказу органов образования, территориальных методических структур, центров повышения квалификации педагогических кадров.

Качество методического продукта, форма его представления позволяют потребителям получить представление о педагогической и управленческой культуре образовательного учреждения, о своеобразии профессиональных ценностей, на которых строится образовательный процесс в школе, формируются подходы к его программно-методическому обеспечению.

В нашей области наметилась тенденция к увеличению разнообразия и вариативности предлагаемого школами методического продукта. *А это уже — путь к дифференцированному маркетингу, к созданию методического продукта для разных секторов методического рынка.* Рынок методических услуг сегментируется, т.е. на нём выделяются подгруппы (сегменты) внутри некоей адресной группы, к которой обращён методический продукт. *Это уже так называемый концентрированный маркетинг, предполагающий создание специализированного методического продукта, предназначенного для преподавателей конкретной образовательной области или работающих в русле определённой образовательной технологии,* или только приступающих к её освоению, или специализирующихся в обучении и воспитании определённой возрастной группы ребят.

Но чтобы достичь такого уровня методической работы в школе, чтобы органично сочетать в ней образовательные

и маркетинговые цели, — для этого *нужно тщательно, вдумчиво спланировать внутришкольную методическую деятельность,* разработать комплекс мер, обеспечивающих предоставление методических услуг на всех уровнях системы методической работы, начиная от школы и кончая институтом повышения квалификации. Учёные и практики убедительно доказали, что *эффективным можно считать планирование, которое ведёт к изменениям.* Поэтому планирование методической работы мы рассматриваем как ключевую составляющую внутришкольного управления.

Меня могут спросить: почему внимание автора сосредоточено на повышении качества именно планирования работы методических объединений? Да потому, что потенциал методических общностей школы (в том числе и методобъединений) не используется в полной мере. Это всё ещё невостребованный внутренний резерв развития образовательного учреждения. Анализ большого числа общешкольных планов методической работы и деятельности методических структур свидетельствует о значительных недостатках в этой сфере. Причин тому несколько, среди них — отсутствие необходимой управленческой подготовки у подавляющего большинства руководителей методических структур, весьма слабое внимание повышению квалификации учителей со стороны руководителей методических объединений как управленцев. И, наконец, директора школ часто не воспринимают руководителей методических объединений как своих равноправных партнёров в решении стратегических задач развития школы, ограничивают их доступ к основным источникам управления — ресурсам, информации, доверию руководителя. Поэтому у руководителей методических объединений и нет необходимой мотивации к участию в управлении развитием методической работы, развитием школы. *Доминирующим в большинстве случаев стал исполнительный тип поведения методистов.* Отсюда и следствие — серьёзные затруднения, которые испытывают



руководители методических объединений в реализации управленческих функций. Зачастую они не могут перевести общеорганизационные цели методической работы в задачи конкретного методического подразделения, а затем и в план его работы.

Убеждена: сегодня нужен новый взгляд на планирование методической работы, и не только для того, чтобы избежать опасности превратить её в рутину, но и для того, чтобы обеспечить органичное сочетание целей образовательного учреждения с целями методических сообществ, субъектов методического процесса, сделать портфель методического продукта школы содержательным и интересным.

Планирование методической работы должно быть органически взаимосвязано с концепцией и программой развития образовательного учреждения, видением его образа, определением конечных результатов деятельности. Технология планирования этой сферы и поможет методической службе практически реализовать стратегические цели развития школы.

Спланировать работу методического объединения целесообразно по этапам. Первый — *подготовительный*. Руководителям внутришкольных методических структур предстоит определить модель плана, его структуру. К сожалению, во многих планах работы методических объединений, которые мы анализировали, прослеживается стремление отразить в основном тематику заседаний методического объединения. При этом содержание методической работы не отражает понимания её роли в развитии школы, в повышении качества образовательного процесса, в профессионально-личностном развитии учителей. Оно носит, как правило, *частнопредметную направленность* и выражает интересы лишь отдельных групп учителей. По такому плану очень трудно выстроить целостно деятельность методической структуры школы, её управленческий аспект. Идеология планирования имеет принципиальное значение: важна не только согласованность всех управ-

ней методической работы школы, но и ответственность в деятельности субъектов методического процесса. *Поэтому определить структуру и содержание плана работы как на общешкольном, так и на уровне методических объединений — значит заложить основы эффективной деятельности.*

Приведу в качестве примера структуру плана методического объединения, которая отражает основные направления деятельности в условиях развития школы. Это модель сочетает в себе как элементы текстового, так и графического планирования методической работы.

Структура плана работы методического объединения

1. Кадровый потенциал методического объединения.

- Квалификационная характеристика членов методического объединения (Ф.И.О. учителя, возраст, образование, стаж педагогической деятельности, звание, категория, присвоенная учителю в ходе последней аттестации, время и место повышения квалификации).

- Учебная нагрузка членов методического объединения (Ф.И.О. учителя, в каких классах преподаёт, объём учебной нагрузки; наличие групповых, индивидуальных занятий; спецкурсы; кружковая работа; руководство научно-исследовательской деятельностью учащихся, заведование кабинетом; классное руководство).

- Работа членов методического объединения над методическими темами (Ф.И.О. учителя, тема, над которой он работает, форма представления результата).

- Творческие объединения учителей (характер объединения: проблемная группа, временный творческий коллектив, научно-исследовательская или проектная группа); проблема, которую разрабатывают учителя; научный консультант; ожидаемый результат.

- Участие членов методического объединения в инновационной деятельности (проблема и вид инновации, цель внедре-



ния, кто из учителей участвует в творческой деятельности, ожидаемый эффект).

- Творческие отчёты членов методического объединения (Ф.И.О. учителя, тема творческого отчёта, форма и время проведения).
 - Обобщение опыта членов методического объединения (Ф.И.О. учителя, чей опыт обобщается, тема, по которой обобщается опыт, ведущие идеи, форма обобщения, состав экспертной группы, уровень представления опыта: внутришкольный, муниципальный, региональный, федеральный).
 - Организация наставничества в методическом объединении (Ф.И.О. молодого специалиста, стаж работы в школе, Ф.И.О. учителя-наставника, время и форма проведения отчёта).
 - Повышение квалификации членов методического объединения (Ф.И.О. учителя, форма повышения квалификации: направление на курсы, целевая подготовка, переподготовка, участие в работе проблемных семинаров при кафедрах вузов, стажировка, творческий отчёт, творческий отпуск, творческая командировка, время и место повышения квалификации, форма отчёта по результатам работы).
 - По каждому из предлагаемых параметров характеристики кадрового потенциала методического объединения составляется соответствующая таблица, в которую могут быть внесены изменения в последующие годы.
- 2.** Анализ итогов работы методического объединения за прошедший год.
- 3.** Задачи методической работы в новом учебном году.
- 4.** Основные направления деятельности:
- Заседания методического объединения.
 - Проблемы совершенствования образовательного процесса в школе, его учебно-методическое сопровождение.
 - Ознакомление учителей с педагогическими нововведениями, новыми образовательными технологиями.
 - Открытые уроки, творческие отчёты.
 - Изучение педагогической системы (опыта) учителей.
 - Инспекционно-контрольная деятельность (анализ качества преподавания, ка-

чества знаний, умений и навыков обучающихся, учебных достижений по предмету).

- Работа с молодыми специалистами.
- Тематическое консультирование членов методического объединения.
- Участие педагогов в разработке авторских методических проектов, в научно-исследовательской, опытно-экспериментальной работе.
- Сотрудничество с научно-методическим центром, факультетом повышения квалификации, с ИПК, с университетами.
- Мониторинг качества методической работы.

Подготовка к такому планированию предполагает ознакомление администрации школы, руководителей методических структур с новыми нормативно-правовыми документами в области дополнительного профессионального образования, повышения квалификации педагогических кадров, организации методической работы в образовательных учреждениях, с новыми научными подходами в области педагогической, психологической, управленческой антропологии, андрагогики, управления персоналом. Не менее важен на этом этапе и анализ внешней и внутренней среды, субъектно-личностных факторов, влияющих на эффективность методической работы. *Именно на этом этапе рассматривается возможность вовлечь подавляющее большинство учителей*

в процесс планирования работы методического объединения, определить приоритеты его деятельности, конечные результаты. При этом очень важно обеспечить доступ сотрудников к достоверной информации о работе школы, о деятельности её методической службы, о качестве труда учителей, об их профессионализме.

Второй этап планирования — *диагностический*. Традиционно цель педагогической диагностики — проследить взаимосвязь между деятельностью учителя и результатами его труда — знаниями ребят. Акцент, как правило, делается на эффективность методики преподавания; овладение новыми технологиями, на обогащение содержания образования по



Оценка удовлетворённости методической работой в школе

Анкета

Уважаемый коллега!

Вы можете выразить своё отношение к различным аспектам методической работы в образовательном учреждении, определить, насколько Вы удовлетворены её содержанием и организацией, выделить наиболее значимые для Вас аспекты помощи.

Оцените, насколько Вы удовлетворены организацией методической работы в школе

Да	Скорее да, чем нет	И да, и нет	Скорее нет	Нет
5	4	3	2	1

1. Методическая проблема школы актуальна и значима для моего профессионального развития.

2. Методическая работа в школе дифференцирована для разных категорий учителей, в полной мере учитывает уровень их профессиональной компетентности и педагогического мастерства.

3. Методическая работа предоставляет нам возможность выбирать содержание и формы повышения квалификации.

4. Содержание методической работы вариативно, интересно, носит практическую направленность.

5. Методическая работа создаёт условия для творческой самореализации с помощью педагогического проектирования.

6. Методическая работа содействует повышению качества педагогической деятельности, её результативности.

7. Методическая работа способствует превращению учителя в активного субъекта своего профессионального развития.

8. Методическая работа содействует повышению личной ответственности учителя за своё профессиональное развитие.

9. Методическая работа эффективно готовит педагогический коллектив к освоению и внедрению образовательных и управленческих нововведений.

10. Методическая работа вводит учителя в научно-исследовательскую, опытно-экспериментальную деятельность.

11. Методическая работа способствует созданию образа будущего школы, стратегии её обновления.

12. Методическая работа обеспечивает конкурентоспособность учителей школы на рынке образовательных услуг.

Спасибо за ответы!

Несколько слов о себе:

Ваш педагогический стаж

Ваш управленческий стаж

Занимаемая должность

предмету; умение работать с учебным материалом; аналитическую культуру, самооценку учителя, на характер отношений учеников к педагогам, степень удовлетворённости тех и других процессом обучения и воспитания.

Педагогическую диагностику нередко сводят к качеству знаний, умений и навыков школьников, результатам предметных олимпиад и творческих конкурсов. В подобной ситуации диагностика подменяется инспекционно-контрольной деятельностью. Формализованной стороной педагогической диагностики становится рост квалификации, профессионализма и продуктивности педагогической деятельности в ходе аттестации, замечаний и рекомендаций аттестационных комиссий, результатов фронтальных проверок и т.д. *А вот прогностическая направленность диагностики при этом утрачивается, размывается исследовательский компонент в управлении методической работой.*

Гораздо реже объектом диагностических исследований в рамках методического объединения становятся:

- изменения в системе профессионально-педагогических ценностей учителей;
- сформированность педагогической культуры у членов методического объединения;
- личностные смыслы деятельности учителей в условиях развития образовательного учреждения;
- степень мотивированности педагогов к постоянному профессионально-личностному развитию и саморазвитию;
- причины, тормозящие профессиональный рост коллектива;
- готовность к разработке авторской образовательной программы, авторского учебно-методического комплекса;
- степень реализации творческого потенциала педагогов в профессиональной деятельности;
- влияние аттестации на профессиональное развитие учителя и его мотивацию к саморазвитию;
- дифференцированный подход к содержанию и формам методической работы с разными категориями учителей;



- качество управления методической работой.

Конечно, диагностика состояния методической работы требует времени, высокой аналитической культуры руководителей методических структур, умения грамотно и корректно интерпретировать результаты, разрабатывать на их основе действенные управленческие решения, корректировать содержание методической работы. *Целесообразно создать в школе специализированную диагностическую службу или информационно-аналитическую группу из руководителей методических структур, рядовых сотрудников, представителей администрации школы, которые профессионально могли бы заниматься педагогической диагностикой, собирать и обрабатывать необходимую информацию, систематизировать и классифицировать её.*

Особо подчеркну значение таких важных условий эффективности этой работы, как доброжелательность, деликатность, такт, гуманное отношение к учителям в ходе диагностики, признание за педагогами права на собственную, отличную от официальной точки зрения, позицию в оценке методической работы. Её сущностный критерий — удалось ли вовлечь учителей в самоанализ и самооценку результатов своей деятельности и методической службы, удалось ли сформировать умение вычленивать наиболее значимые для профессионального развития проблемы. Самодиагностика позволяет учителю сформулировать свой потребительский заказ в области научно-предметной, психолого-педагогической, управленческой подготовки и повышения квалификации, адресованный методической службе школы.

Педагогическая диагностика поможет директору дать оценку персоналу, выявить уровень компетентности, профессионализма, педагогического мастерства ядра коллектива, молодых специалистов, новых сотрудников, их готовность решать задачи развития школы. Неформальная диагностика позволит судить и об уровне конкурентоспособности педагогических кадров школы в реализации образовательных услуг нового качества, о готовности коллектива предложить обществу коллег новый образовательный продукт. Руководители школы смогут

увидеть источник профессионального развития отдельных групп учителей, дифференцировать внутришкольную методическую работу с разными категориями педагогов, определить направленность целевых программ повышения квалификации кадров на рабочем месте.

Приведу примеры диагностических материалов, которые могут быть использованы на этом этапе планирования.

Оценка эффективности методической работы в школе

Уважаемый коллега!

Вам предоставляется возможность оценить эффективность методической помощи в Вашем образовательном учреждении. Определяя изменения, произошедшие в деятельности методической структуры, членом которой Вы являетесь, оцените её следующим образом: 4 балла — произошли значительные изменения по сравнению с предыдущим годом; 3 балла — некоторые изменения; 2 балла — изменения незначительны; 1 балл — ничего не изменилось.

- Что нового внесла методическая работа в содержание Вашей педагогической деятельности в этом учебном году:
 - как учителя-предметника
 - как классного руководителя
- Назовите методические дела года, которые
 - помогли Вам в решении профессиональных проблем
 - побудили Вас пересмотреть систему профессионально-педагогических ценностей
 - были интересными и вызвали эмоциональный отклик
 - способствовали совместному творческому поиску учителей разных специальностей
 - содействовали развитию педагогической рефлексии
 - побудили Вас к более активной самореализации в профессиональной деятельности
 - не оправдали Ваших ожиданий, были мало результативными
 - не способствовали профессиональному развитию педагогов
- Какие изменения произошли в результатах Вашей педагогической деятельности под влиянием методической работы?
- Оцените по четырёхбалльной шкале работу методической структуры, членом которой Вы являетесь.

Спасибо за ответы!

Несколько слов о себе:

Ваш педагогический (управленческий) стаж

Занимаемая должность

Оценка возможностей для профессионально-личностного роста и профессиональной карьеры в школе

Уважаемый коллега!

Вам предоставляется возможность осмыслить своё положение в профессиональной среде образовательного учреждения, проанализировать степень Вашей удовлетворённости существующими в школе условиями для профессионально-личностного роста и профессиональной карьеры.

- Укажите, пожалуйста, стаж Вашей педагогической (управленческой) деятельности
- Назовите область профессиональной специализации
- Укажите квалификационную категорию, присвоенную Вам в ходе последней аттестации
- Достижения в профессиональной деятельности, к которым Вы стремитесь:
 - в области обучения
 - в области воспитания



- в области развития детей
- в области сотрудничества с родителями
- во взаимодействии с администрацией в вопросах развития школы
- Степень Вашей удовлетворённости своим положением в профессиональной среде образовательного учреждения
- полностью удовлетворён
- в основном удовлетворён
- не совсем удовлетворён
- не удовлетворён
- Степень Вашей удовлетворённости существующими в образовательном учреждении условиями:
 - для профессионально-личностного развития
 - для профессиональной самореализации
 - для карьерного роста
- В какой фазе профессионального развития Вы находитесь:
 - ревностного приверженца к новому
 - мастерства
 - авторитета
 - наставничества
- Какие профессиональные и должностные позиции в образовательном учреждении Вы хотели бы занимать?
- Какие предложения по профессиональному росту готовы принять?
- Как Вы оцениваете перспективы собственного профессионального и управленческого роста в организации:
 - высоко
 - выше среднего
 - невысоко
 - низко
- Готовы ли Вы войти в резерв управленческих кадров образовательного учреждения?
 - да
 - скорее да, чем нет
 - скорее нет, чем да
 - нет
- Какая дополнительная подготовка для занятия новой должности Вам требуется?
- Каким Вы представляете время для Вашей карьеры? Вам потребуется:
 - более одного года
 - более двух лет
 - более трёх лет
 - свыше пяти лет
- Какие объективные и субъективные условия необходимы для Вашего профессионально-личностного и карьерного роста?
- В какой помощи со стороны администрации школы Вы нуждаетесь в Вашем профессиональном развитии?

Спасибо за ответы!

Методический портфель школы

Уважаемый коллега!

Администрации школы очень важно знать Ваше мнение о путях развития методической работы. Просим Вас внести свои предложения о том, как совершенствовать её.

- Какие новые смыслы, по Вашему мнению, следует придать методической работе в новом учебном году?
- Какие аспекты организации методической работы, на Ваш взгляд, требуют обновления и почему?
- Какие нововведения в практику управления методической работой Вы хотели бы предложить:
 - на общешкольном уровне;
 - в методическом объединении.
- Что, на Ваш взгляд, может способствовать обогащению методического пространства школы?
- Какие методические дела, по Вашему мнению, могут войти в методический портфель школы в новом учебном году?

■ В обсуждении каких проблем за «круглым столом» (методических, педагогических, психологических, управленческих) Вы хотели бы принять участие?

■ Автором (инициатором) каких методических проектов могли бы Вы стать?

■ Какие курсы по выбору (по духовному, специальному или престижному параметрам) следует организовать методической службе школы?

■ Как, по Вашему мнению, мотивировать учителей к профессионально-личностному развитию и саморазвитию, активному участию в методической работе?

Спасибо за ответы!

Третий этап планирования методической работы в школе — *аналитический*. Анализ методической работы, как уже было сказано, — важная составная часть управленческой деятельности руководителя методического объединения. В процессе анализа можно оценить результаты деятельности, осмыслить работу методического объединения в контексте достижения общих целей, выявить те тенденции, которые нуждаются в дальнейшем развитии, определить потенциальные зоны инициативы в сфере обучения и повышения квалификации учителей.

Анализ методической работы, с одной стороны, — это взгляд в прошлое (ибо мы оцениваем стратегию развития методической работы, которая привела к сегодняшним результатам). А с другой стороны, выявляет «узкие места» в деятельности методического подразделения, руководитель обретает проблемное видение. Вычленение в ходе анализа проблем и противоречий, неиспользованных возможностей — источник совершенствования управления развитием методической работы, научно-методического сопровождения обучения, повышения квалификации учителей. Эта сторона анализа целиком обращена в будущее, высвечивает ориентиры дальнейшего обновления содержания деятельности методической структуры и развития школы.

Анализ поможет превратить слабости организации (в данном случае внутришкольной методической работы) в её силу.

В аналитической части многих планов работы методических объединений



Т а б л и ц а 1

школ отчётливо прослеживаются две крайности: использование материалов справок по итогам инспекционно-контрольной деятельности (качество преподавания, знаний, умений и навыков обучающихся) и в то же время — простая констатация проведённых заседаний с указанием проблематики.

Самое сложное в анализе — *выделить объекты, которые имеют принципиальное значение для дальнейшего развития и методического объединения, и школы*. Полагаю, что ими могут быть:

- Стратегии развития методического объединения.
- Влияние внешних и внутренних факторов на работу методического объединения.
- Педагогическая и управленческая целесообразность решаемых методическим объединением задач; их соответствие целям и задачам методической работы на общешкольном уровне.
- Качественный и количественный анализ кадрового потенциала методического объединения.
- Соответствие качества управления методической работой требованиям субъектов методического и образовательного процессов.
- Учёт интересов, профессиональных потребностей, уровня компетентности, профессионализма, педагогического мастерства в организации методической работы.
- Степень творческой активности членов методического объединения, участие педагогов в освоении и внедрении педагогических новшеств, в педагогическом проектировании, авторском конструировании учебно-методического сопровождения.
- Продуктивность педагогической деятельности членов методического объединения, учебная успешность детей, их обученность (общая и качественная успеваемость, уровень сформированности обобщённых умений и навыков, уровень воспитанности, развитие интеллектуальной, эмоциональной, волевой, мотивационной сфер школьников).
- Улучшение конечных результатов педагогической деятельности, высокий уро-

Графический план работы методического объединения				
Направления работы	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Заседания методического объединения.		Урок в системе лично-ориентированного обучения.		Управление развитием школьника в процессе обучения.
2. Совершенствование качества образовательного процесса.	Диагностика учебных ориентаций обучающихся. Формирование индивидуальных смыслов и целей познавательной деятельности.	Реализация мер по профилактике дезадаптации обучающихся на начальном этапе освоения учебной дисциплины.	Развитие когнитивных способностей разных категорий обучающихся.	Создание условий для реализации индивидуальных образовательных траекторий школьников в процессе обучения.
3. Создание учебно-методического сопровождения образовательного процесса.	Анализ учебно-тематического планирования преподавания учебной дисциплины.	Разработка пакетов дидактических материалов для разноуровневого обучения.	Создание системы средств активизации познавательной деятельности обучающихся.	Разработка системы творческих, научно-исследовательских заданий, проектов по предмету.
4. Ознакомление учителей с педагогическими нововведениями, новыми технологиями.	Технология лично-ориентированного обучения.	Технология индивидуализации процесса обучения.	Технология модульного обучения.	Технология саморазвивающего обучения.
5. Проведение открытых уроков, творческих отчётов членов МО.				Тема открытого занятия по спецкурсу, открытого заседания кружка, научного объединения школьников.
6. Изучение педагогической системы опыта учителя.			Опыт организации адаптивного обучения.	



Направления работы	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
7. Инспекционно-контрольная деятельность (качество преподавания).	Преимственность в преподавании предмета.	Проведение итоговых контрольных работ за четверть, проверочных работ в 5-х, 10-х классах.	Выполнение теоретической и практической части программы. Работа с одарёнными детьми.	Проведение тестов, контрольных срезов знаний за полугодие.
8. Работа с молодыми специалистами.	Работа с учебным планом, программами. Основы тематического планирования.	Пути повышения результативности урока. Мастер-класс.	Реализация развивающей функции обучения в преподавании предмета.	Использование разноуровневой модели дифференциации процесса обучения.
9. Тематическое консультирование членов МО.	Слагаемые педагогической культуры учителя.	Критерии оценивания личностных образовательных результатов школьников.	Выполнение требований базисного плана в преподавании учебной дисциплины.	Способы индивидуализации обучения.
10. Участие в разработке авторских методических, дидактических проектов.		Проект: «Миссия предмета в культуросообразной школе».		Проект: «Самоактуализация личности в процессе обучения».
11. Сотрудничество с ИПК, НМЦ, университетами.			Совместное заседание МО и кафедры вуза «Современные тенденции развития содержания образования в преподаваемой области».	
12. Мониторинг качества методической работы.	Диагностика мотивированности педагогов к непрерывному профессионально-личностному развитию и саморазвитию.	Диагностика сформированности личностных смыслов повышения квалификации у членов МО.	Диагностика профессионально-педагогических ценностей членов МО.	Готовность педагогов к участию в творческой деятельности.

вень базового образования по предмету, готовность обучающихся к непрерывному образованию и профессиональному самоопределению, выбору жизненных целей, ценностей, смысла жизни, сформированности духовной и нравственной культуры, гражданской позиции, социального опыта.

- Реализация личностно ориентированного подхода в обучении и воспитании, разнообразие содержания и форм деятельности детей в процессе обучения и воспитания, освоение ими основ социальной и культурной компетенций.
- Отношение детей к педагогам, степень их удовлетворённости процессом обучения и воспитания.
- Участие членов методического объединения в научно-исследовательской, опытно-экспериментальной работе, продуктивность деятельности творческих объединений учителей (методических пар, творческих микрогрупп).
- Публикации по проблемам образования, методике преподавания предмета, диссертационные исследования, выполненные (или выполняемые) членами методического объединения, наличие грантов, премий, почётных званий у педагогов.
- Положительная мотивация педагогов к профессионально-личностному развитию и саморазвитию, заинтересованность членов методического объединения в результатах работы.
- Степень удовлетворённости учителей состоянием методической работы в объединении, качеством методической помощи в повышении квалификации.
- Неиспользованный потенциал возможностей методического объединения, факторы, препятствующие его развитию.

Всесторонний анализ состояния методической работы позволяет перейти к формулированию выводов, принятию необходимых управленческих решений, определению новых задач.

Четвёртый этап планирования методической работы — *целеполагание* — один из наиболее трудных для руководителя. Цели — важнейший инструмент



управления методической работой. Они определяют желаемые, конечные результаты деятельности. При этом образ желаемого результата содержит указание относительно времени его получения, а также должен соответствовать потребностям и возможностям организации, мотивировать коллектив и отдельных учителей достигать его.

Школа — многоцелевая система, у каждого методического подразделения свои цели, отражающие его специфику, профессиональные и личностные интересы его членов. Разнообразные цели могут вступать в противоречие друг с другом или даже с целями школьной системы. Нередко цели методической работы воспринимаются сотрудниками как нечто навязанное сверху, не имеющее отношение к профессиональным потребностям педагогов, и поэтому отторгаются. Это приводит к тому, что методическое объединение или отдельные его участники оказываются в своеобразной профессиональной изоляции. Подобная ситуация приводит к снижению качества педагогической деятельности, утрате объективной оценки своего труда. Поэтому при проектировании целей методической работы очень советуем обращать внимание на построение иерархии целей (в виде их дерева), так как это даёт возможность дифференцировать цели по уровням управления системой, осуществлять их вертикальную и горизонтальную декомпозицию, согласовать цели методической работы школы и отдельных её компонентов. Учителям это позволяет соотносить цели своего профессионально-личностного развития с теми, которые выдвигаются на общешкольном уровне, на уровне методического объединения.

Целевой характер управления создаёт предпосылки для системного, ресурсосберегающего, мотивирующего, гибкого управления.

В практике школ наиболее распространён смешанный вариант планирования методической работы — текстовой и графический. Приведу пример графического

Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1.	Воспитывающий потенциал дидактической системы учителя.		Результаты освоения, апробации и внедрения педагогических инноваций в преподавании предмета.	
2. Система профилактики неуспеваемости школьников по предмету.	Развитие творческих способностей обучающихся в процессе преподавания предмета.	Формирование навыков учебного труда на уроках.	Введение рефлексивно-оценочного компонента в обучение.	Реализация экпсихологического подхода в обучении.
3. Разработка моделей ОДИ, ролевых игр, системы творческих поручений по предмету.	Разработка программы «погружения в предмет» (в учебную тему).	Разработка пакета контрольных заданий, тестов для отслеживания результативности обучения.	Разработка авторских программ развивающих курсов по выбору.	Корректировка учебно-тематического планирования на новый учебный год.
4. Технология проведения ЕГЭ.	Дидактическая тестология. Методика разработки дидактических тестов.	Использование современных информационных технологий в обучении.	Мотивация субъектов образовательного процесса к проведению ЕГЭ.	Авторские методические системы.
5.	Ф.И.О. учителя, тема внеклассного дела по предмету в ходе предметной недели.			Творческие отчёты учителей, осваивавших в течение учебного года новые педагогические технологии.
6.		Опыт создания условий для педагогической поддержки детей в процессе обучения.		



Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
7. Состояние школьной документации (тетради, дневники, классный журнал).	Уровень сформированности обобщённых учебных умений и навыков.	Динамика учебной нагрузки обучающихся по предмету на уроке и дома.	Подготовка обучающихся к итоговой и промежуточной аттестации, проведению ЕГЭ.	Технология проведения зачётов и других форм оценивания знаний, умений, навыков.
8. Способы профессионального саморазвития учителя. Обоснование выбора методической темы.	Умение учителя работать с содержанием и технологиями обучения. Мастер-класс.	Система работы учителя по профилактике неуспеваемости по предмету.	Педагогическая диагностика результативности обучения, её влияние на повышение качества преподавания.	Аналитическая культура учителя. Самоанализ результатов педагогической деятельности.
9. Роль самостоятельной работы в структуре форм организации познавательной деятельности.	Создание креативного поля в обучении, ситуации совместного творчества педагога и ученика.	Подготовка обучающихся к ЕГЭ.	Повышение эффективности процесса обучения по предмету.	Повышение качества программно-методического обеспечения, совершенствование учебно-тематического планирования.
10. Проект подготовки предметной недели «Путь к предметному Олимпу».		Проект: «Особенности учебно-познавательной деятельности в лично-ориентированном обучении».		Проект: «Авторская программа спецкурса».
11. Педагогическая экспедиция в ИПК, НМЦ «Знакомство с инновациями в преподавании предмета».		Совместное заседание «Требования вуза к качеству теоретической и практической подготовки выпускников по предмету».		
12. Уровень сформированности педагогической культуры у членов МО.	Дифференциация содержания и форм методической работы.	Эффективность технологий обучения и повышения квалификации педагогических кадров.	Диагностика причин, тормозящих профессиональный рост педагогов.	Диагностика культурно-образовательных и профессиональных потребностей членов МО.

планирования, который позволяет выстроить систему работы членов методического объединения по основным направлениям (см. табл. 1). Нетрудно заметить, что заседания методического объединения — это своеобразное подведение итогов работы либо своего рода старт новому направлению в деятельности методического объединения. Кроме того, план позволяет проследить систему работы руководителя методического объединения с разными категориями педагогов.

Спланированная таким образом методическая работа выполняет две важнейшие задачи современной школы: *создаёт прочную основу для постоянного профессионального роста учителей и помогает им создать востребованный методический продукт*. Сегодня школы не предлагают его в массовом порядке на рынок образовательных услуг, но кое-где такой опыт уже есть. Внебюджетный фонд школы пополняется не только за счёт активной экономической, но и за счёт маркетинговой деятельности, в основе которой — методический продукт. А в том, что спрос на него будет расти, сомнений нет.

Доказательство тому — продукты и услуги, предлагаемые системой повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических и управленческих кадров, опыт работы научно-методического центра г. Курска и факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Курского государственного университета, их контакты с методическими структурами школ города. ФПК и ППРО регулярно заказывает разработку определённых методических продуктов для повышения квалификации педагогических и управленческих кадров (например, разработка образовательной программы общеобразовательного учреждения, учреждения дополнительного и дошкольного образования; циклограммы управления развитием воспитательной системой школы; управленческий портфель



заместителя директора по учебно-воспитательной, научно-методической, воспитательной работе; программа творческого отчёта методического объединения; программа проведения предметных недель, авторские образовательные программы по предметам и т.д.). Кроме того, наш университет даёт возможность представить методический продукт образовательных учреждений города в ходе научно-методических семинаров для работников образования районов области, для педагогических и управленческих кадров других регионов, повышающих квалификацию на базе ФПК и ППРО.

Именно здесь делаются практические шаги к достижениям учителей, руководителей образовательных учреждений, ведётся популяризация опыта. Подобным образом школы заявляют о степени готовности выйти на рынок методических услуг с определённым продуктом. Это способствует, в частности, и защите авторских прав учителя, классного руководителя, руководителя образовательного учреждения, его интеллектуальной собственности. Трудно представить какую-либо другую отрасль, где полностью сохраняется безвозмездная передача интеллектуальной собственности в виде самых разнообразных методических разработок, описания опыта педагогической или управленческой деятельности. Учитель или руководитель образовательного учреждения предоставляет их по первому же требованию территориальных методических структур или органов управления образованием для распространения в профессиональной педагогической среде. *Методи-*

ческий маркетинг может в определённой степени способствовать изменению сложившейся ситуации.

Исследователь И.В. Илюхина считает возможным применить маркетинг при соблюдении ряда условий, к числу которых относятся: определённый уровень правовой и экономической защищённости, насыщенность рынка теми или иными товарами и услугами, необходимый уровень потребностей. Полагаю, что к необходимым условиям методического маркетинга следует отнести изменение профессионального мышления не только руководителей школ, но и руководителей органов управления образованием; разработку маркетинговой политики образовательного учреждения; внесение изменений в организационную структуру управления образовательным учреждением, создание ряда специализированных структурных подразделений: маркетинговой информации и исследования рынка методических услуг; продвижения на нём методического продукта; оказания методических услуг другим образовательным учреждениям. Сегодня уже становится необходимой профессиональная подготовка специалистов по методическому маркетингу, введение их в состав штатного расписания школы, определение их функциональных обязанностей.

Методический маркетинг открывает новые каналы для трансляции педагогического и управленческого опыта на региональном и муниципальном уровнях. Важное свойство маркетингового компонента методической политики школы — вовлечение учителей в процесс научно-методического осмысления своего педагогического опыта, его систематизации, выделения ведущих идей, позволяющих добиваться более высоких конечных результатов. Методический маркетинг уже сейчас позволяет администрации школы выйти на новый уровень использования и дальнейшего развития творческого потенциала педагогического коллектива, повысить качество методической работы, создать креативное методическое поле в образовательном учреждении, ввести творческую состязательность педагогов в профессиональной деятельности, что стимулирует потребность в профессиональной самореализации, динамичное обновление учебно-методического сопровождения образовательного процесса.

г. Курск