

## **Структурна реорганізація районного відділу освіти в Україні на початку XXI ст.**

*У статті розглянуто роль методичних служб з розвитку професійної компетенції педагогічних працівників, необхідність здійснення структурної реорганізації відділу освіти, створення інформаційно-аналітичного центру та соціально-психологічної служби.*

*Ключові слова: районний методичний кабінет, інформаційно-аналітичний центр, соціально-психологічна служба.*

*В статье рассмотрена роль методических служб по развитию профессиональной компетенции педагогических работников, необходимость структурной реорганизации отдела образования путем создания информационно-аналитического центра и социально-психологической службы.*

*Ключевые слова: районный методический кабинет, информационно-аналитический центр, социально-психологическая служба.*

*The article examines the role of the methodical services regarding to the development of the teachers' professional competence, also the necessity of structural reorganization of the educational department in the way of making information-analytical center and social-psychological office.*

*Key words: regional-methodical office, informational-analytical center, social-psychological office.*

Аналіз нормативно-правової бази та наукових праць щодо організації роботи відділу освіти засвідчив, що програмові документи зазвичай визначають мету діяльності державних службовців різного рівня, а наукові – спрямовують пошук нових форм і методів роботи. При цьому державні документи враховують лише ієрархічні рівні підпорядкування (тобто визначають зміст і компетенції діяльності окремих суб'єктів і структур), а наукові – визначають специфіку управління системою освіти (наприклад, регіональні пріоритети, шляхи формування мережі освітніх закладів, можливості ресурсного забезпечення, особливості культурних потреб і запитів громадськості тощо).

Вивчення джерельного масиву дослідження показало, що за останні роки різні аспекти цієї проблеми були висвітлені в

стратегічних освітніх документах (Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, державна національна програма "Освіта", державна програма "Вчитель", концепція педагогічної освіти тощо), неодноразово були обговорені на державному рівні (підсумкові колегії Міністерства освіти і науки України, засіданнях учених рад ДВНЗ "Університет менеджменту освіти" та Інституту педагогіки НАПН України, інших наукових установ), були розглянуті вітчизняними дослідниками (Б. Бегей, Л. Даниленко, Д. Дейкун, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Калініна, О. Купченко, В. Луговий, Н. Островерхова, В. Пікельна, К. Старченко та ін.).

Обґрунтувати доцільність структурної реорганізації відділу освіти районної державної адміністрації.

У процесі дослідження встановлено, що провідна роль у роботі з розвитку професійної компетентності педагогічних працівників належить районним методичним службам як структурним одиницям відділу освіти районної державної адміністрації, тому зупинимось детальніше на аналізі їх діяльності. Вивчення досвіду роботи районних відділів освіти показало, що найбільш поширеними структурами методичної роботи в районах є районні методичні кабінети (РМК), які діють відповідно до "Положення про районний (міський) методичний кабінет" (2008 р.). Відповідно до цього документа, вони покликані задовольняти потреби та професійні інтереси педагогічних кадрів, розвивати їх творчий потенціал і професійно-особистісні риси, сприяти розвитку рівня професійної компетентності й методичної культури. Іншими структурними одиницями відділу освіти, на які покладена відповідальність за розвиток професійної компетентності педагогічних працівників, є науково-методичні та інформаційно-методичні центри як інноваційні елементи.

Отже, "інформаційно-методичний центр – це служба, що створює на підставі діагностико-прогностичного аналізу освітньої ситуації в районі ефективну систему науково-методичної роботи й забезпечує цілісність системи підвищення якості навчально-виховного процесу на базі випереджальних комплексних технологій" [2, с. 4]. Основними напрямками діяльності інформаційно-методичного центру виступають: організація експертизи освітніх процесів; створення банку інноваційних технологій та їх практичне впровадження в різних організаційно-методичних формах (індивідуальних, групових, колективних); створення й реалізація психолого-педагогічних програм підтримки освітніх закладів та інформаційно-

комп'ютерного забезпечення педагогічного процесу; проведення соціологічних досліджень, вивчення громадської думки щодо розвитку освіти в районі.

Зауважимо, що необхідність перетворення районного методичного кабінету на районний науково-методичний центр за наявності певних інноваційних процесів у районі розкрито в праці вітчизняних дослідників О. Зайченко та Н. Острроверхової, які відзначили актуальність оновлення функціональних обов'язків працівників РМК, удосконалення форм організації науково-методичної роботи, введення до штатного розпису посад науковців-консультантів [3, с. 196].

Розглядаючи діяльність районних методичних структурних підрозділів з позицій системного підходу, виділяємо такі компоненти: мета, завдання, зміст, форми й методи роботи, результат діяльності. У "Положенні про районний (міський) методичний кабінет" зазначено, що головною метою діяльності методичного кабінету є навчально-методичне забезпечення педагогічного процесу в дошкільних закладах освіти, середніх загальноосвітніх школах трьох ступенів, спеціалізованих школах, гімназіях, загальноосвітніх школах-інтернатах, закладах позашкільної освіти [4]. Вивчення досвіду роботи районного методичного кабінету надає можливість констатувати, що вирішальними факторами у формуванні цільового компонента їх діяльності виступають регіональні та місцеві потреби щодо розвитку системи освіти в районі та запити, потреби й професійні інтереси педагогічних кадрів, рівень їх професійної підготовки.

Аналіз нормативних документів і психолого-педагогічної літератури з проблеми дослідження, практики функціонування районних методичних структурних підрозділів будь-якого типу дозволяє зробити висновки про те, що залежно від умов їх діяльності, потреб і проблем педагогічних працівників існують різні погляди на постановку і визначення пріоритетних завдань їх діяльності. Вивчення педагогічного досвіду показує, що основними завданнями діяльності відділу освіти та районного методичного кабінету сьогодні виступають:

1) створення, апробація та впровадження освітніх технологій та систем, перспективного педагогічного досвіду в дошкільних, середніх загальноосвітніх, позашкільних закладах і поліпшення на цій основі управління ними;

2) вивчення: стану організації педагогічного процесу й методичної роботи в освітніх закладах; стану викладання предметів і

курсів регіонального та шкільного компонента базового навчального плану та спеціальних дисциплін; організація навчально-виховного процесу та методичної роботи в освітніх закладах; рівня освітньо-кваліфікаційного забезпечення навчально-виховного процесу кадрами з відповідною базовою освітою;

3) проведення системи заходів, спрямованих на розвиток творчого потенціалу педагогів і керівників закладів освіти, вивчення й узагальнення їх перспективного педагогічного досвіду та його впровадження, залучення кращих із них до конкурсів професійної майстерності (зокрема, "Учитель року"), навчально-методичної та науково-дослідної роботи;

4) створення умов (організаційних, кадрових, матеріально-технічних, науково-методичних) для безперервного професійного вдосконалення, підвищення кваліфікації педагогічних і керівних працівників освіти.

У педагогічних працях дослідників [3; 5] перелік основних завдань методичних структурних підрозділів розширений такими:

1) здійснення зв'язку загальнодержавної системи освіти, педагогічної науки, передового досвіду із системою методичної роботи в районі (виконання соціального замовлення держави щодо науково-методичного забезпечення системи загальної середньої освіти);

2) підвищення професіоналізму педагогічних колективів освітніх закладів (вироблення єдиного педагогічного стилю; запобігання й подолання недоліків і труднощів, формалізму в педагогічній діяльності тощо);

3) підвищення рівня загальнодидактичної й спеціальної підготовки; оволодіння педагогічними працівниками передовим педагогічним (вітчизняним і зарубіжним) досвідом, який дає кращі результати в навчально-виховному процесі; формування в педагогів умінь запроваджувати у власний досвід ефективні педагогічні технології, що використовують колеги як в одному навчальному закладі, так і найближчих територіальних;

4) підвищення рівня професійної майстерності вчителів: розвиток професійно-ціннісних орієнтацій і переконань; розвиток мотивів професійного вдосконалення; розвиток педагогічної техніки й виконавчої майстерності;

5) забезпечення цілісності й безперервності підвищення професійної майстерності.

На нашу думку, цей список необхідно доповнити такими позиціями:

- організація ефективної системи науково-методичної адресної підтримки, спрямованої на розвиток творчої індивідуальності педагогічних працівників;
- організація та навчально-методичне забезпечення діяльності соціально-психологічної служби району;
- організація діяльності бібліотеки методичної структури як інформаційного центру району.

У процесі дослідження встановлено, що зміст і перелік завдань діяльності методичних структурних підрозділів окремих районів відрізняються, але в кожному разі включають взаємопов'язані напрями роботи, які репрезентовано нами в такі групи:

- навчально-методичне *консультування* педагогічних і керівних працівників освіти, методичних кабінетів закладів освіти;
- *організація* безперервного вдосконалення фахової освіти та кваліфікації педагогічних і керівних кадрів, зокрема через *організацію* пошукових досліджень у галузі створення та впровадження методики, технології навчання й виховання, удосконалення форм і методів роботи з педагогічними та керівними кадрами освіти;
- експертна *оцінка* якості та результативності навчально-виховної роботи педагогічних працівників відповідно до державних освітніх та освітньо-кваліфікаційних стандартів;
- *здійснення* інформаційно-довідкової роботи, створення картотек, банків педагогічної інформації тощо;
- *координація* методичної діяльності з відповідними інститутами післядипломної освіти, вищими педагогічними навчальними закладами освіти, науково-дослідними установами.

Виділяючи зазначені "дієслова активної дії" – оцінювання, організація, здійснення, координація, консультування, – підкреслюємо, що організаційно-педагогічна діяльність районного відділу освіти з розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів є типом соціального управління, а отже – підпорядкована всім його законам.

Мета й завдання діяльності методичних структурних підрозділів районних відділів освіти визначають доцільний вибір засобів їх розв'язання – форм і методів роботи з педагогічними кадрами. Як відомо, форму слід визначати як внутрішню структуру, побудову, зв'язок і спосіб взаємодії частин і елементів явищ [1, с. 1034]; форма завжди перебуває в єдності зі змістом, залежить від нього, але вона має відносну самостійність, сприяє його прогресивному розвитку або ж знецінює його.

У межах нашого дослідження ми не розглядали питання класифікації організаційних форм роботи з педагогічними кадрами, вивчали лише проблему щодо умов їх ефективного використання. З цієї позиції встановлено, що результативним є органічне поєднання різних форм роботи, насичення їх новим змістом з урахуванням адресної специфіки, об'єднання функцій методичного керівництва з інспекторськими.

Вивчення досвіду роботи відділів освіти надає підстави констатувати, що в більшості районів проблемним є питання надання соціально-психологічної підтримки педагогічним працівникам. Так, у 13 % випадків створено районні навчально-методичні кабінети психологічної служби (але головною метою їх функціонування є робота з учнями); у 54 % випадків у штатному розкладі районного методичного кабінету наявна посада методиста з психологічної служби (з них 86 % працівників не мають відповідної фахової освіти); в інших випадках взагалі ніяк не розв'язані питання з надання консультативно-методичної допомоги щодо підвищення ефективності освітнього процесу, захисту психічного здоров'я й соціального благополуччя практичними психологами та соціальними педагогами. На наш погляд, така ситуація є неприпустимою, оскільки психічне й соціальне здоров'я педагогічних працівників є не лише нормативним складником їх професійної компетентності, а й необхідною умовою результативності навчально-виховного процесу.

Грунтуючись на висновках аналізу джерельного масиву дослідження щодо функціонування методичних служб району та спираючись на власний управлінський досвід, для підвищення якості освітніх послуг вважаємо доцільним і необхідним здійснення такої структурної реорганізації відділу освіти райдержадміністрації:

- 1) створення інформаційно-аналітичного центру (ІАЦ) як управлінської структури, що здійснює системний моніторинг якості освіти в районі (зокрема рівня професійної компетентності педагогічних працівників та результатів їх професійної діяльності);

- 2) відкриття соціально-психологічної служби району або забезпечення її функціонування в структурі районного методичного кабінету (РМК).

Як засвідчує аналіз досвіду діяльності районних відділів освіти, існування районного інформаційного аналітичного центру можливе або як спонукання окремої структури в системі освіти району, або як структурного підрозділу відділу освіти райдерж-

адміністрації (залежно від фінансових та кадрових можливостей). Ураховуючи мету створення такої структури – підвищення якості освітніх і управлінських послуг завдяки своєчасності отримання інформації, її адресного надання, об'єктивності перетворення та цільового призначення, налагодження каналів зв'язку для інформаційних потоків та їх обміну в мережі, – основними завданнями інформаційно-аналітичного центру щодо роботи з педагогічними кадрами виступають:

- збір, опрацювання та збереження інформації щодо забезпечення навчально-виховних процесів у закладах освіти та можливостей освітньо-культурного простору району;
- утворення тематичних банків даних, зокрема щодо розподілу педагогічних працівників за спеціальностями, кваліфікаційними категоріями, рівнями професійної компетентності, нагородженнями, розвитку особистісно-професійного потенціалу тощо;
- здійснення освітнього маркетингу з метою вивчення соціального попиту на освітні послуги;
- накопичення відомостей про результати педагогічної діяльності окремих працівників та освітніх закладів, отримання середньостатистичних даних по району;
- регулювання інформаційних потоків між закладами освіти, функціонування як віддаленого інтернет-серверу.

Такий центр дозволяє отримувати управлінську інформацію, яка являє собою множинність певним чином упорядкованих і проаналізованих даних про різні освітньо-культурні процеси в районі, результати та умови функціонування всіх навчально-виховних закладів і закладів позашкільної освіти, які використовують працівники відділу освіти (суб'єкти управління) для організації управлінського впливу на освітні процеси. На нашу думку, саме інформатизація управління забезпечить якісно новий рівень управлінської підтримки розвитку професійної компетентності педагогічних працівників різних спеціальностей, виключить стихійність і невизначеність у використанні відомостей і гарантуватиме об'єктивність управлінських рішень і дій.

Зауважимо, що такий центр, на наш погляд, не лише підвищить якість документообігу в системі освіти району, швидкість надходження та якість опрацювання інформації, а й дозволить суб'єктам управління отримувати необхідні відомості для прийняття об'ґрунтованих управлінських рішень, а педагогічним працівникам забезпечить можливість у реалізації дистанційної освіти

(зокрема при проходженні курсів підвищення кваліфікації) та участі в тематичних інтернет-проектах.

З огляду на зміст окремих проблем навчально-виховного процесу освітніх закладів та сучасних потреб педагогічних працівників вважаємо за доцільне створення соціально-психологічної служби району, цільовим контингентом якої будуть не лише учні та їхні батьки, а й педагоги. Як показав констатувальний експеримент, педагогічні працівники різних категорій, фаху й досвіду потребують соціально-психологічної допомоги в розв'язанні складних проблем, зокрема щодо вирішення різних конфліктних ситуацій, збереження психологічної рівноваги та соціального статусу (що дуже важливо для менталітету сільського мешканця).

Соціально-психологічну службу ми розглядали як сукупність підрозділів і посад, що складають єдину систему, основу якої становлять фахівці у сфері практичної психології й соціальної педагогіки, основною метою діяльності яких є психологічний супровід професійної діяльності педагогічних працівників і захист їх психічного здоров'я й соціального благополуччя. Така служба має тісно співпрацювати з органами охорони здоров'я, соціального захисту населення та громадськими організаціями.

Ґрунтуючись на власному багаторічному управлінському досвіді та результатах пілотажного дослідження, можна визначити такі завдання соціально-психологічної служби району з розвитку професійної компетентності педагогічних працівників (з огляду на психологічний зміст їх діяльності):

- розвиток характерологічних якостей та професійно необхідних здібностей особистості, які забезпечують найпродуктивніше виконання професійних функцій;

- культивування принципу маневровості професійного розвитку;

- "навчання впродовж усього життя" (зокрема перспективна можливість зміни профілю професійної діяльності);

- надання допомоги в розв'язанні питань щодо адекватного сприйняття себе та інших людей відповідно до ситуації, уникнення й розв'язання конфліктів, мотивування рішень;

- ознайомлення з ефективними технологіями й методами взаємодії з іншими суб'єктами навчально-виховного процесу та оволодіння прийомами впливу на співрозмовника, методикою встановлення "педагогічного діагнозу" (формулювання висновків про ті прояви рис особистості чи особливостей колективу, на які повинна бути спрямована професійна діяльність) та визначення



"педагогічного маршруту" (система роботи педагогічного працівника від мети до результату);

- консультування щодо визначення особистісно-професійної перспективи педагогічного працівника – дія за алгоритмом: побудова плану за зразком, побудова плану під керівництвом, самостійне складання плану розвитку (сприяння в усвідомленні плану й допомога в його реалізації).

Провідним завданням працівників соціально-психологічної служби виступало керівництво просуванням педагогічних працівників у встановленні діагнозу від симптоматичного до типологічного рівня.

Вдале визначення особистісно-професійної перспективи ми вважали однією з необхідних умов розвитку професійної компетентності педагогічного працівника, оскільки саме ця перспектива відтворює внутрішню мотивацію професійного вдосконалення особистості й дозволяє прорахувати ресурсно-енергетичний показник розвитку. Оволодінню цією технологією присвячений цикл тренінгів особистісного розвитку, укладених і реалізованих автором.

Під час проведення експерименту також внесені певні корективи в традиційні види діяльності соціально-психологічної служби, а саме:

- включення до переліку діагностичних процедур психолого-педагогічного тестування педагогічних працівників;

- здійснення патронажних і профілактичних заходів (зустрічі з вузькими спеціалістами з метою надання допомоги й корекції відносин, організація спільного відпочинку);

- надання професійної допомоги у стресових ситуаціях;

- створення ситуативних моделей поведінки з урахуванням місцевих особливостей.

Уведення нових структурних підрозділів – інформаційно-аналітичного центру та соціально-психологічної служби в систему роботи районного відділу освіти спричиняє трансформацію змісту діяльності працівників відділу, що віддзеркалене в оновленні їх професійних функцій і посадових обов'язків. Наголосимо, що успішність роботи працівників зазначених структур залежить безпосередньо від рівня їх кваліфікації в особистісному й професійному ракурсах, тобто вони мають бути досконалими професійно і особистісно.

Дане дослідження не є вичерпним. В майбутньому потребує дослідження, як творчо будуть реалізовуватись посадові обов'язки, володіння новими освітніми технологіями, обирання опти-

мальних механізмів оцінювання результатів діяльності суб'єктів і закладів освіти.

### Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с.
2. Єрмола А. М. Технологія організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами : навч. посіб. / А. М. Єрмола. – К., 1998. – 124 с.
3. Зайченко О. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти : монографія / О. І. Зайченко, Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : ВПЦ "Техпрінт", 2000. – 352 с.
4. Законодавчі акти України з питань освіти : офіц. вид. / Верховна Рада України. Комітет з питань науки освіти – К. : Парламентське вид-во, 2004. – С. 281–289.
5. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. для працівників освіти / В. І. Маслов. – К. : ІПК ККО, 1996. – 86 с.