



НАУКОВІ СЕМІНАРИ-ПРАКТИКУМИ



Віра Петрівна Чудакова

науковий співробітник
лабораторії профільного навчання
і профконсультацій Інституту
педагогіки НАПН України,
психолог, тренер, консультант, коуч,
м. Київ, Україна

УДК37.012.001.895

Продовження публікації

ЕКСПЕРТИЗА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ Й КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ У ШВИДКОЗМІННИХ УМОВАХ ЗА МЕТОДИКОЮ «ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА»

В публікації представлена комплексна система науково-методического забезпечення формування готовності педагогів к інноваційній діяльності: психолого-організаційна технологія; діагностичний інструментарій експертизи організаційно-інноваційної середовища і психологічної готовності к інноваційній діяльності; описан поетапний алгоритм її проведення; приведені приклади оформлення експертної документації.

Ключевые слова: *інноваційна діяльність, комплексна система науково-методического забезпечення, психолого-організаційна технологія, експертиза і корекція організаційно-інноваційної середовища, психологічна готовність педагогів к інноваційній діяльності, системний підхід, мотиваційна середовища.*

The given publication provides the reader with the complex system of scientific and methodological support of forming educators' readiness to innovative activities: psychological and organizational technology; diagnostics' tools of the organization and innovation environment expertise as well as of the psychological readiness to the innovative activities; its step-by-step procedure; the models of accountability are given;

Key words: *innovative activities, "internal" and "external" conditions for innovative activities, complex system of scientific and methodological support, psychological and organizational technology, expertise and organizational-innovative environment correction, psychological readiness of educators to innovative activities, systematic approach, evaluation parameters, motivational environment.*

- *Методи діагностики, алгоритм проведення і обробки результатів дослідження експертизи стану організаційно-інноваційного середовища.*
- *Опис психолого-педагогічного діагностичного інструментарію:*
 - *методика «Оцінювання мотиваційного середовища»;*
- *Алгоритм проведення експертизи стану організаційно-інноваційного середовища і виявлення факторів (сильних та слабких сторін), які визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують його.*
 - *Обробка, інтерпретація і оформлення результатів дослідження.*
 - *Виділення факторів, що впливають на організаційно-інноваційне середовище, які найбільшою мірою знижують загальний його рівень, створюючи при цьому несприятливі мотиваційні умови для формування інноваційності й конкурентоздатності особистості.*



Продовжуємо представлення досвіду впровадження в практику роботи освітніх закладів різних типів «Моделі експертизи й корекції організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу» (початок в №№ 5, 6, 7 за 2012р.; № 1 за 2013р. цього журналу), яка є однією із складових «Психолого-організаційної технології формування готовності педагогів до інноваційної діяльності» (див. рис. 1), яка більш детально описана у попередніх випусках журналу «Освіта і розвиток обдарованої особистості» №3–4 за 2012р.

Питання форсування запровадження освітніх інновацій залишається актуальним для України і в нас час. Як зазначав В. Г. Кремень: «Лише сформувавши інноваційну особистість, здатну до творення змін і сприйняття змінності, ми зможемо стати конкурентоспроможною нацією. Тому що змінність, трансформація перестає бути винятком, а стає правилом, сутнісною ознакою функціонування суспільства і кожного його члена зокрема. Змінність стає правилом для кожного в ХХІ столітті. Змінність, динамізм як сутнісні ознаки способу життя людини стає закономірністю. І українське суспільство в цілому, а освіта зокрема, мають підготувати людину до життя в нових умовах, сформувати людину інноваційну» [3].

Прискорення економічного розвитку, побудова нового суспільства та інші процеси й аспекти інтенсивних змін в Україні фактично здійснюються як інноваційні проекти різного рівня складності, об'єму та тривалості. Розбудова української держави на засадах демократизації та гуманізму пов'язана зі зміною базових підходів, умов і пріоритетів не тільки в політичній, суспільній, економічній сферах – вона об'єктивно зумовлює необхідність значного підвищення спроможності до інновацій в сфері освіти на всіх її рівнях – від керівних ланок до виконавчих.

Інновації гостро ставлять проблему оцінки їх ефективності, що потребує розвитку діагностичних знань і вмій, розробки спеціальних і об'єктивних методів вимірювання. Виникає проблема вибору різноманітних показників і критеріїв оцінки результату впровадження нововведень, а також варіативної організації процедури оцінювання інноваційної діяльності. Необхідно визначити умови, чинники, закономірності і механізми які впливають на інноваційну діяльність в закладах освіти і забезпечують її ефективність. Контрольно-оцінний етап будь-якого інноваційного процесу повинен, розпочинатись із визначення готовності учасників освітнього процесу (і в першу чергу педагогів) до інноваційної діяльності, й завершуватись ним, бо саме завдяки оцінці інновацій встановлюється, чи досягають вони мети, чи вирішується проблеми закладу освіти, чи змінюється при цьому характер праці педагога і управлінця, їх особистість та особистість учня. Важливим є передбачення й оцінка всіх можливих наслідків інновації, в тому числі й негативних. При цьому природа інноваційних процесів потребує оцінки не тільки наявного стану і кінцевого результату, але і результатів проміжних процедур. В такому разі у *організаторів і учасників*

інноваційної діяльності з'являється можливість постійно корегувати хід своїх дій і визначити оцінку успішності покрокового розвитку освітнього закладу та розвитку суб'єктів освітнього процесу.

Складність впровадження нововведень, стереотипи управління закладами освіти, економічні обмеження та інші чинники з особливою гостротою обумовлюють неможливість реалізації новітніх програм без змін в методології, стратегії і тактиці керівництва закладами освіти. Для вирішення проблем, що заважають інноваціям на рівні керівництва навчальними закладами, приділяється значна увага і науковців, і практиків, і політиків.

Сконцентрованість на проблемах управління, на жаль, не дає змогу розпізнати ще більш складну і вагомішу проблему здійснення педагогічних інновацій – психологічну, організаційну й методичну готовність педагогів до інноваційної діяльності. Будь-які нововведення, ініційовані на рівні керівництва, приречені на неефективність, якщо виконавчий рівень (педагоги) не сприймають педагогічні нововведення, як значущі, корисні й необхідні. На наш погляд, саме психологічні чинники є останнім і найбільш складним бар'єром здійснення інновацій, тому саме вони потребують детального дослідження та врахування у процесах управління освітніми інноваційними проектами.

За роки незалежності в Україні визначено нові пріоритети розвитку освіти, створено відповідну нормативно-правову базу, розпочато практичне реформування галузі, розроблена Національна стратегія розвитку освіти на 2012-2021р.р., яка зумовлена необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти, вирішення стратегічних завдань, що стоять перед національною системою освіти в нових економічних і соціокультурних швидкозмінних умовах, інтеграцію її в світовий освітній простір.

На державному рівні прийняті постанови й закони про стимулювання інноваційної діяльності в суспільній, політичній та економічній сферах, за якими значну підтримку отримали також інновації в сфері освіти – загальнодержавні програми передбачають вдосконалення існуючих та розробку нових психолого-педагогічних систем навчання, пошук і впровадження нових методів підвищення інтенсивності навчально-виховного процесу.

Нові педагогічні розробки *потенційно здатні істотно підвищити якість навчально-виховного процесу*, але дуже часто, навіть після глибокого ознайомлення з сутністю нової педагогічної методики, педагоги не користуються нею або повертаються до старих форм і методів навчально-виховного процесу після зіткнення з труднощами впровадження нових методів. Серед них найбільшу складність для педагога, який багато років працював за типовою системою, є необхідність зміни не тільки форм діяльності, але й своєї особистості – системи цінностей, стереотипів поведінки, системи відносин та ін. Окремі нововве-



дення фактично вимагають нової освіти (наприклад, комп'ютерні технології навчання), що викликає загальний особистісний опір і робить неможливим саме нововведення. Навіть при великій значущості нововведення, економічній підтримці, підтримці керівництва та суспільства відбувається руйнування інноваційного проекту на рівні психологічних чинників і умов. Отже, ця має особливе значення і потребує подальших психолого-педагогічних досліджень.

Для вирішення соціально значущої проблеми науково-методичного забезпечення і підвищення ефективності педагогічних інновацій, на наш погляд, необхідно вивчення і визначення системи відповідних ключових чинників і психологічних компонентів та структури їх взаємозв'язків, особистісних детермінант і умов, що сприяють або заважають інноваційній діяльності педагогів. У такому аспекті проблема ще не досліджувалась. На основі теоретико-експериментального визначення психологічних, організаційних умов, що супроводжують впровадження інноваційних проектів в закладах освіти, на сьогодні є нагальна потреба у розробці, науковому обґрунтуванні та емпіричній перевірці комплексної системи науково-методичного забезпечення формування готовності педагогів до інноваційної діяльності» [5,6,7,8,9].

Для вивчення проблем формування готовності педагогів до інновацій найбільш перспективним

визначено *системний підхід*, за яким вся сукупність зовнішніх і внутрішніх умов інноваційної діяльності розглядається як цілісна система – багатомірний вектор, інтегруючий гносеологічні, праксеологічні, аксіологічні, афективні та інші компоненти особистості педагога та системи організаційних факторів. Такий підхід забезпечує коректну можливість емпіричного вивчення проблеми, визначення конфігурації властивостей, умов і факторів, що забезпечують якість інноваційної діяльності у відповідності з системою вимог до неї.

Для вирішення зазначеної проблеми розроблено комплексну систему науково-методичного забезпечення формування готовності педагогів до інноваційної діяльності: підібрано надійний і валідний діагностичний інструментарій; розроблено інтерактивні корекційно-розвиваючі методи для ліквідації виявленого недоліків і створення сприятливих умов для впровадження інновацій; розроблено експрес діагностику прогнозування готовності педагогів до інноваційної діяльності і визначення рівня їх інноваційності; запропоновано для впровадження в практику роботи закладів «Психолого-організаційна технологія формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах» [5,6,7,8,9,10,11,12,13].

Модель структури складових технології представлено на рис. 1.



Рис 1. Модель структури складових «Психолого-організаційної технології формування готовності педагогів до інноваційної діяльності»

У цій публікації представлено комплексну систему науково-методичного супроводу організації і проведення *діагностичного етапу впровадження «Моделі експертизи організаційно-інноваційного середовища»* в освітню практику:

- представлені методи психолого-педагогічного діагностичного інструментарію;
 - ретельно описано покроковий алгоритм здійснення діагностики, оцінювання, обробки, аналізу, інтерпретації і прогнозування результатів дослідження;
 - наведені приклади оформлення експертної документації.
- «Модель» представлена у вигляді схеми на рис. 2.

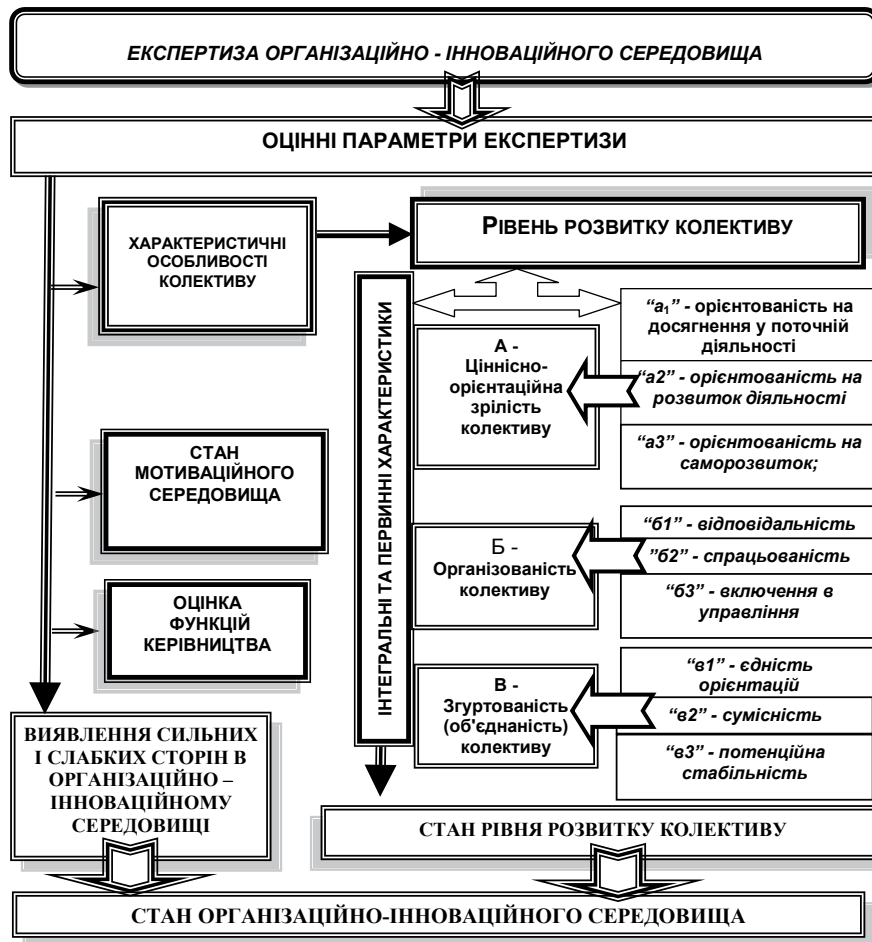


Рис 2. Модель експертизи організаційно-інноваційного середовища

На сучасному етапі соціально-професійного розвитку керівництву освітнього закладу у співпраці з педагогічним колективом необхідно докласти всіх зусилля для створення сприятливого *організаційно-інноваційного середовища* (сукупності умов повсякденної професійної діяльності для здійснення інноваційних перетворень), яке надасть можливість: *спонукати* педагогічний колектив до саморозвитку, професійного самовдосконалення, самоактуалізації; сприяти створенню у школі *сприятливого* психологічного клімату, *атмосфери творчої активності та конкурентоздатності шкільного колективу*, що є першоосновою готовності до інноваційної діяльності та формування інноваційної особистості. Для цього необхідно провести його експертизу (діагностику, оцінювання та прогнозування), а за її результатами здійснити корекційну роботу. Саме для вирішення вище зазначених

проблем розроблено, апробовано і впроваджено у практику діяльності освітніх закладів різних типів «Модель експертизи організаційно - інноваційного середовища».

Проведення експертизи організаційно - інноваційного середовища *надає змогу: визначити* загальний рівень розвитку педагогічного колективу; *визначити* настільки рівень розвитку колективу відрізняється від «ідеалу», де саме резерв у досягненні найкращих результатів; *виявити*, соціально-психологічні характеристики колективу, що визначають ефективність його діяльності та як вони формуються; *визначити* якість реалізації функція керівництва і в якій мірі її виконання потребує удосконалення; *виявити* сильні та слабкі сторони організаційно - інноваційного середовища, які визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють



або взагалі блокують її; *зрозуміти* за рахунок чого у найбільшій мірі створюється несприятливе середовище, які з мотиваційних умов необхідно змінити перш за все; *визначити* протиріччя в експертній оцінці стану справ в колективі, представниками адміністрації і вчителями (адже саме це вказує на скритий конфлікт між ними); *оцінити* стан мотиваційного середовища освітнього закладу; *визначити* які саме умови створені для спонукання педагогічного колективу до професійного самовдосконалення, саморозвитку, конкурентоздатності в швидкозмінних умовах. [5,6,7,8, 9,10, 11, 12,13].

За результатами діагностичного етапу експертизи з'явиться можливість з'ясувати сильні та слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища, які визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її, створюючи при цьому несприятливі умови, які потребують серйозної корекційної роботи. Результати експертизи нададуть можливість підготувати необхідні матеріали для науково-методичного забезпечення проведення наступного корекційного етапу дослідження щодо створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища (зовнішніх умов), як чинника формування інноваційності й конкурентоздатності особистості в швидкозмінних умовах.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРТИЗИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА, ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ЗА МЕТОДИКОЮ «ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА»

При проведенні експертизи стану організаційно-інноваційного середовища урахувались індивідуальні особливості педагогічних колективів, вчителів та керівників шкіл. Представлені нижче методики **призначені** саме для виявлення особливостей, специфічності у досліджуваних, і отримання емпіричних даних про актуальні для цього колективу комплекси проблем, з метою використання такої інформації в ході інтерактивних корекційно-розвивальних групових занять, проведення спеціалізованого тренінгу, а також, при необхідності, в індивідуальній консультаційній роботі.

Мотиваційне середовище – це сукупність умов, які визначають направленість і величину зусиль, що докладають члени педагогічного колективу для досягнення цілей організації (загальноосвітнього навчального закладу).

Якість мотиваційного середовища **необхідно оцінити** для того, щоб керівник міг ґрунтовно:

- **виявити**, які саме умови створені для спонукання членів педагогічного колективу до самовдосконалення, саморозвитку, творчої активності,
- **з'ясувати** за рахунок чого у найбільшій мірі створюється несприятливе мотиваційне середовище у організації,

- **визначити** які із мотиваційних умов необхідно змінювати перш за все, для створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, як чинника формування інноваційності й конкурентоспроможності особистості,
– і все це Ви зможете зробити за допомогою методики «Оцінка мотиваційного середовища»

2.1. Опис методики «Оцінювання мотиваційного середовища»

Використання методики «Оцінювання мотиваційного середовища» передбачає отримання оціночних суджень за 10-бальною шкалою (від 0 до 9), для оцінки згоди чи незгоди зі змістом 36-ти тверджень опитувальника, з метою оцінювання мотиваційного середовища, як впливового чинника стимулювання інноваційної діяльності. Аналіз оціночних суджень педагогів, отриманих за цією методикою, визначає типові змістовні характеристики зовнішніх умов організаційно-інноваційного середовища, що впливають на інтенсивність інноваційної діяльності. В даній методиці, як елемент корекційної роботи, вирішується задача узгодження оцінок особистих суджень адміністрації і вчителів школи й педагогічного колективу та середніх оцінок по школі.

Методика «Оцінювання мотиваційного середовища» складається із 36 тверджень, які характеризують мотиваційне середовище загальноосвітнього закладу. Членам педагогічного колективу, які приймають участь у дослідженні, необхідно кожне з 36-ти тверджень оцінити за 10-бальною шкалою і висловити згоду або незгоду з ними: 9 – повна згода; 0 – повна незгода, і результати занести у протокол індивідуальних показників респондентів (див. таблиця Б-1).

Текст методики «Оцінювання мотиваційного середовища»

ІНСТРУКЦІЯ

Вам запропоновані 36 тверджень, що характеризують стан справ у школі. Вам належить оцінити по 10-бальній шкалі Ваша згода або незгода з ними: 9 - цілком згодний, ..., 0 - цілком не згодний .

Намагайтеся довго не задумуватися над оцінкою.
Дякуємо Вам за співпрацю.

Я вважаю, що в нашій школі кожен педагог:

1. Чітко знає, яких результатів у роботі чекає від нього школа.
2. Упевнений в об'єктивності оцінки його роботи.
3. Знає, за якими критеріями оцінюють його роботу.
4. Упевнений, що про його успіхи обов'язково буде відомо керівництву школи.
5. Упевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо керівництву школи.
6. Упевнений, що за гарною роботою обов'язково піде заохочення.



7. Упевнений, що про його успіхи завжди стане відомо колегам.
8. Упевнений, що реакція колег на його успіхи завжди буде позитивною.
9. Вільний у виборі форм і методів викладання.
10. Вважає, що система матеріального заохочення справедлива і діюча.
11. Вважає свою роботу цікавою.
12. Знає, які заохочення прийняті в школі.
13. Вважає, що результати його праці залежать тільки від нього самого.
14. Вважає, що форми морального заохочення в школі досить різноманітні і привабливі.
15. Має навантаження, що не вимагає від нього понад зусилля для досягнення гарних результатів.
16. Вважає, що оплата його праці залежить від результатів його роботи.
17. Упевнений, що керівництво справедливе заохочує його роботу.
18. Перекоаний, що успішна робота в школі неможлива без постійного удосконалювання методів своєї роботи.
19. Має чіткі і конкретні цілі удосконалювання своєї роботи.
20. Вважає дуже цікавим шукати або придумувати педагогічні новації.
21. Охоче поділяється з колегами освоєними нововведеннями.
22. Почуває схвалення і повага колег за нововведення у свою роботу.
23. Має досить часу для освоєння або розробки педагогічних нововведень.
24. Одержує від школи підтримку і допомогу в удосконалюванні своєї роботи.
25. Перекоаний, що для нього особисто освоєння педагогічних новацій не вимагає надмірних зусиль.
26. Упевнений, що участь в інноваційній роботі школи обов'язково буде відзначено заохоченням і визнанням керівництва .
27. Упевнений, що здатний розвивати й удосконалювати свої методи роботи.
28. Знає чітко перспективи свого росту .

29. Має досить можливостей для професійного розвитку.
30. Має конкретну мету підвищення свого професійного рівня на найближчу перспективу.
31. Бачить зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації і зміною свого статусу в педагогічному колективі.
32. Перекоаний, що професійний ріст зв'язаний з ростом матеріального благополуччя.
33. Перекоаний, що керівництво школи обов'язково помітить і заохотить роботу із саморозвитку.
34. Упевнений, що при наявному навантаженні професійний саморозвиток під силу кожному.
35. Упевнений, що керівництво школи прагне створити сприятливі умови для професійного розвитку педагогів.
36. Вважає для себе необхідним постійний професійний розвиток.

2.2. Алгоритм проведення, аналіз і обробка результатів дослідження за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

Етапи та організація проведення дослідження:

1 крок: Діагностика і оформлення індивідуальних протоколів респондентів.

Досліджуваному (респонденту) необхідно оцінити кожне із 36-ти тверджень методики «Оцінювання мотиваційного середовища», за 10-бальною шкалою і висловити згоду або незгоду з ними:

- 9 – повна згода;
- 0 – повна незгода.

При цьому: довго не замислюватись, підходити до кожного твердження окремо, відкласти їх аналіз до завершення оцінювання. Необхідно бути якомога об'єктивнішим, щоб мати можливість зрозуміти, на чому слід зосередити свою увагу.

Дослідження можна проводити анонімно.

Результати вносимо у протокол індивідуальних показників респондентів, його форма представлена у таблиці Б-1. Вкажіть напроти кожного номера твердження свою оцінку.

Таблиця Б-1.

Протокол Б-1. Індивідуальні показники респондента № _____ визначення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

10-ти бальна шкала оцінювання: min = 0 балів; max = 9 балів																		
№	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
Шкала оцінки: від 0 до 9 балів																		
№	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.



2 крок: Оформлення загального протоколу дослідження.

Емпіричні дані із протоколів індивідуальних показників респондентів (Б-1), результати оцінок тверджень стану мотиваційного середовища, вносимо у «Загальний протокол (Б-2) індивідуальних показників визначення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» (форма протоколу представлено в таблиці Б-2).

З метою дотримання етичних норм і конфіденційності інформації, у протоколи дослідження не вносимо:

- прізвища учасників дослідження (респондентів);
- у назви мікрогруп колективу (у нашому разі це адміністрація і методичні об'єднання членів педагогічного колективу школи) вносимо лише номер і шифр (наприклад: А – адміністрація; ФІО – філолого – історичне об'єднання; ХБО – хіміко -

біологічне об'єднання; ПШІ початкова школа; МО – загальна оцінка вчителів – членів методичних об'єднань школи без оцінок адміністрації; К – загальна оцінка всього колективу в цілому). Респонденти сформовані в мікрогрупи (у залежності від того, до якої мікрогрупи вони належать).

У загальному протоколі (Б-2) респонденти сформовані у мікрогрупи (у залежності від того, до якої із них вони відносяться).

Визначаємо показники середніх оцінок мікрогруп щодо усіх тверджень, які характеризують мотиваційне середовище, і результати вносимо у протокол Б-2. Для зручності аналізу та інтерпретації результатів дослідження зносимо ці показники у нижню частину таблиці Б-2 (в окрему підтаблицю). Ці дані будуть вихідними для графічного висвітлення результатів дослідження.

Таблиця Б-2.

Загальний протокол (Б-2) індивідуальних показників визначення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

Шифр мікрогруп	Кількість	№ респондентів	Твердження								36. Вважає для себе необхідним постійний професійний розвиток
			1. Чітко знає, яких результатів в роботі чекає від нього школа	2. Впевнений в об'єктивності оцінки його роботи	3. Знає за якими критеріями оцінюється його робота	4. Впевнений, що в його успіхи обов'язково буде проінформовано керівництво школи	5. Впевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо адміністрації школи	6. Впевнений, що за хорошою роботою обов'язково послідує заохочення	7. Впевнений, що про його успіхи завжди стане відомо колегам	...	
			1	2	3	4	5	6	7	8-35	36
А	3	1	8	5	7	6	7	8	7		7
		2	8	7	5	7	7	6	7		8
		3	9	8	9	9	8	7	9		8
Всього (серед.оцінка)			7,3	6,6	7	7,3	7,3	7	7,6		7,6
ФМО	7	4	9	7	8	8	9	7	7		8
										
		10	9	8	9	9	9	5	9		9
Всього (серед.оцінка)			7,71	6,29	5,43	7,14	9	7,86	6,6		8,43
ФІО	3	11	8	8	9	9	9	5	9		9
		13	9	9	9	9	9	9	9		9
Всього (серед.оцінка)			8,67	8,67	9	9	9	7,67	9		9
ХБО	2	14	9	7	8	9	9	5	7		8
		15	9	9	9	9	8	8	8		9
Всього (серед.оцінка)			9	8	8,5	9	8,5	6,5	7,5		8,5
ОІЯ	3	16	9	6	0	5	9	0	6		9
										
Всього (серед.оцінка)			8,67	7,33	5	7	9	5,67	7,67		8,67
ППО	10	19	9	6	9	6	9	7	9		6
		20	5	5	2	6	7	4	6		7



Всього (сер.оцінка)	7,2	6,6	6,8	7,4	8,3	5	6,5		7,9
Заг. оцінка колективу	8,1	7,26	6,6	7,81	8,52	6,12	7,53		8,36
Заг. оц. МО вчителів	8,25	7,38	6,5	7,91	8,76	5,94	7,51		8,5
(ср. оц.) А	7,3	6,6	7	7,3	7,3	7	7,6		7,67
(ср. оцінка) ФМО	7,71	6,29	5,43	7,14	9	7,86	6,86		8,43
(ср. оцінка) ФіО	8,67	8,67	9	9	9	7,67	9		9
(ср. оцінка) ХБО	9	8	8,5	9	8,5	6,5	7,5		8,5
(ср. оцінка) ІОЯ	8,67	7,33	5	7	9	5,67	7,67		8,67
(ср. оцінка) ППО	7,2	6,6	6,8	7,4	8,3	5	6,5		7,9
Загальна оцінка - А	7,3	6,6	7	7,3	7,3	7	7,6		7,6
Загальна оцінка МО вчителів	8,3	8,4	6,9	7,9	8,7	5,9	7,5		8,5
Заг. оц. Колективу-К	8,1	7,2	6,9	7,8	8,5	6,1	7,5		8,36

3 крок: Аналіз і обробка результатів дослідження: оцінювання мотиваційного середовища

Для аналізу та інтерпретації одержаних результатів за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» можна скористатися алгоритмом аналізу та інтерпретації результатів за методикою «Оцінка характеристик колективу» (який описано у попередньому номері даного журналу за 2013р. №1), які співпадають. Мало того, для визначення оцінки мотиваційного середовища загальноосвітнього навчального закладу результати обох методик є вихідними показниками для інтерпретації результатів дослідження експертизи стану організаційно-інноваційного середовища.

За допомогою методики «Оцінювання мотиваційного середовища» як зазначалось вище, можна з'ясувати стан мотиваційного середовища, що, у свою чергу, дає додаткову інформацію про те, за рахунок чого у найбільшій мірі створюється несприятливе середовище в організації; визначити які із мотиваційних умов необхідно змінювати перш за все, які вимагають серйозного вивчення і корекції для створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, яке зможе спонукати педагогічний колектив до ефективної інноваційної діяльності.

• **Визначаємо показники середніх оцінок мікрогруп колективу.** Таку процедуру проводимо щодо кожного із тверджень. Таким чином, ми

одержали середню оцінку, яку дала в цілому кожна з мікрогруп, результати вносимо в протокол Б-2.

• Величина оцінки тверджень у протоколі зможуть показати:

- **сильні сторони** (які оцінені від 7,5 до 9 балів), що відповідає високому рівню розвитку;

- **слабкі сторони** (які оцінені від 6 до 0 балів), що відповідає середньому та низькому рівню розвитку колективу.

- **пик не відповідності оцінок**, можна також вважати **слабкою стороною**, у випадку коли одна із мікрогруп («А» або «МО В») оцінює певне твердження, як сильну сторону, а інша, як слабку, це свідчить про **«схритий внутрішній конфлікт»** між адміністрацією і колективом вчителів. **Саме тому особливу увагу необхідно приділити тим позиціям (сторонам), де є «пик не відповідності оцінок»** розбіжності думок адміністрації, мікрогруп членів педагогічного колективу.

• Таким чином, за результатами дослідження можна виявити конкретні чинники, які оцінюються високо, а які низько. В тому числі визначити у яких мікрогрупах створено несприятливе організаційно-інноваційне середовище, і з'ясувати за рахунок чого.

• Для зручності візуального сприйняття внесених у протокол Б-2 оцінок респондентів виділяємо їх різними кольорами, в залежності від того, як оцінили респонденти певне твердження. *Рекомендуємо оформляти його в кольорі, як показано нижче* (див. рис. Б-2.).

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	
	СЛАБКІ СТОРОНИ	ПИКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ ОЦІНОК «А» і «МО В»
Оцінка від 7,5 -9	Оцінка від 0 до 6,4	Наприклад: У випадку коли одна із мікрогруп оцінює певне твердження як сильну сторону, а інша як слабку:
		А = 8,3
		МО В = 5

Рис. Б-2. Шкала оцінних параметрів визначення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища та їх кольорове відображення в протоколах результатів дослідження



• Для зручності аналізу результатів дослідження, середні оцінки мікрогруп зносимо у нижню частину протоколу в окрему групу (під таблицю А-3), на основі даних якої побудуємо графік, що дасть можливість більш наглядного висвітлити результати дослідження.

4 крок: Побудова профілю оцінок і висвітлення результатів дослідження графічно

Для більш наглядного висвітлення результатів тесту «Оцінювання мотиваційного середовища» побудуємо (як у вище описаній методиці) граф-схему Б-3 «Профіль оцінки мотиваційного середовища» і визначимо профіль оцінок. Доцільно результати оцінок адміністрації, членів методоб'єднань вчителів (мікрогруп) показати окремо, для зіставлення результатів у граф-схему вносимо і загальну оцінку колективу в цілому.

Таблиця Б-3

**Вихідні дані для побудови Граф-схеми А-2
Експертиза організаційно-інноваційного середовища
за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»**

Вихідні дані для побудови Граф-схеми Б-2

МІКРОГРУППА	Кіл	1	2	3	4	5	6	7	36
ШИФР МІКРОГРУП і КІЛЬКІСТЬ РЕСПОНДЕНТІВ	№ п/п РЕСПОНДЕТА	1. Чітко знає, яких результатів в роботі чекає від нього школа	2. Впевнений в об'єктивності оцінки його роботи	3. Знає за якими критеріями оцінюється його робота	4. Впевнений, що в його успіхи обов'язково буде проінформовано керівництво школи	5. Впевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо адміністрації школи	6. Впевнений, що за хорошою роботою обов'язково послідує заохочення	7. Впевнений, що про його успіхи завжди стане відомо колегам	36. Вважає для себе необхідним постійний професійний розвиток
	№ твердження	20	1	2	3	4	5	6	7
АДМІНІСТРАЦІЯ	А	7,3	6,6	7	7,3	7,3	7	7,6	7,6
МО ВЧИТЕЛІВ	В	8,3	8,4	6,9	7,9	8,7	5,9	5	8,5
КОЛЕКТИВ	К	8,1	7,2	6,9	7,8	8,5	6,1	6,5	8,36

Приклад оформлення профілю оцінок у граф-схемі Б-3 представлено нижче.

Вихідними даними для побудови граф-схеми Б-2 за результатами дослідження, визначення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища», є нижня частина Протоколу Б-2, яку представимо як окрему таблицю Б-3 для зручності побудови профілю оцінок і граф-схеми Б-2.

За вихідними даними Протоколу Б-2 (див. таб. Б-2, Б-3) будемо профіль оцінок стану мотиваційного середовища, результати представляємо графічно (див. рис. № 1 Граф-схема Б-2).

За показниками оцінок мікрогруп колективу (у нашому випадку «А»- адміністрація; «В»- загальна оцінка методоб'єднань вчителів школи і «К» - загальної оцінки колективу школи. За такою аналогією можна графічно відобразити профіль оцінки усіх мікрогруп колективу окремо, і зробити порівняльну характеристику кожної мікрогрупи окремо.

Доцільно оцінки результатів дослідження адміністрації і вчителів (у тому числі мікрогруп окремо) показати окремо (як показано у граф-схемі

Б-2). Якщо оцінки керівників і членів педагогічного колективу в деяких позиціях будуть дуже відрізнятися, це серйозна підстава для занепокоєння і критичного аналізу оцінок, адже це свідчить про «скритий внутрішній конфлікт» між адміністрацією і колективом вчителів.

Доцільно дане дослідження проводити один раз або два рази на рік (грудень, червень), після проведення корекційної роботи. Корекційна модель створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища буде описана у наступних публікаціях, де будуть представлені розвивально-корекційні методи для подолання виявлених проблем організаційно-інноваційного освітнього середовища школи і описаний алгоритм проведення корекційного етапу нашого дослідження.

5 крок: Узагальнення та інтерпретація результатів дослідження за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

За результатами інтерпретації емпіричних даних виявлено фактори (сильні та слабкі сторони), які визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її, що дало змогу:

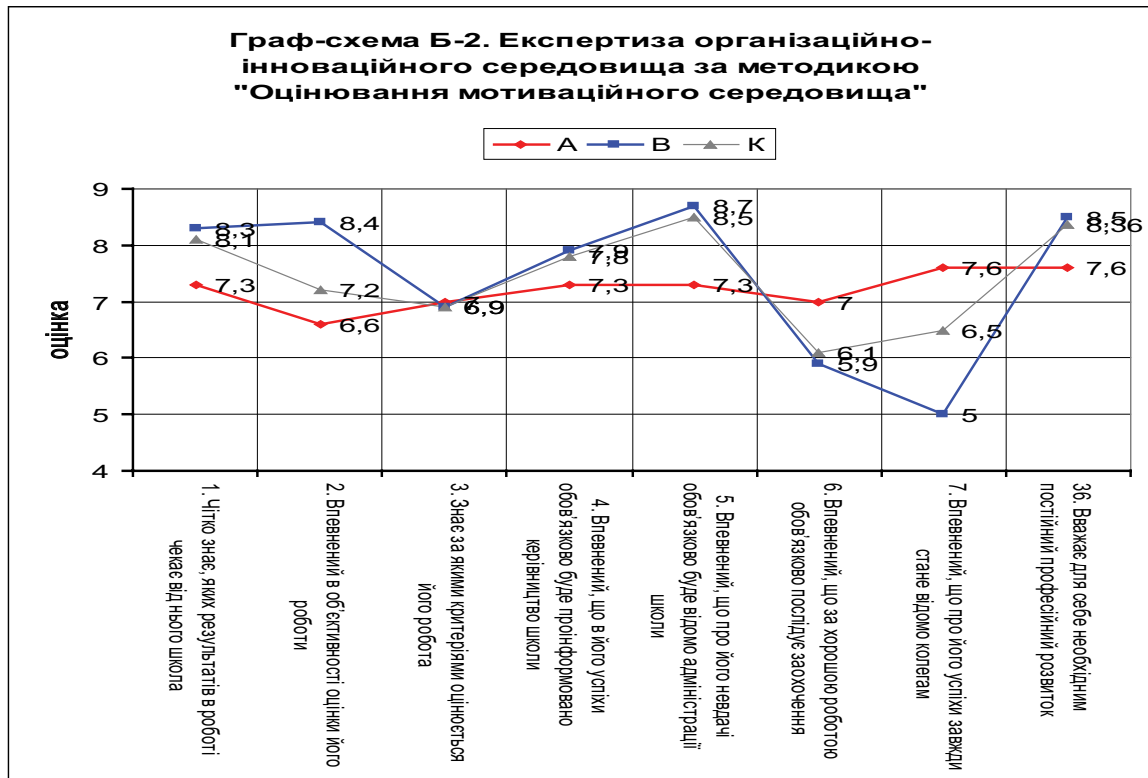


Рис. 1. Граф-схеми Б-2 Експертиза організаційно-інноваційного середовища, за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

• **зрозуміти** за рахунок чого у найбільшій мірі створюється несприятливе середовище, які з умов необхідно змінити перш за все;

• **визначити** протиріччя в експертній оцінці стану справ в колективі, представниками адміністрації і вчителями (адже саме це вказує на скритий конфлікт).

За результатами оформляємо «Загальний протокол узагальнених результатів дослідження організаційно-

інноваційного середовища ЗНЗ» за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища», а також «Загальний протокол сильних і слабких сторін виявлених в ході дослідження організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ» (див табл. РБ-2, РБ-3) який знадобиться нам для проведення корекційного етапу дослідження.

Нижче приведено приклад оформлення «Загального протоколу дослідження організаційно-інноваційного

Таблиця № РБ-1

**Загальний протокол РБ-1
узагальнених результатів дослідження організаційно-інноваційного середовища
за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»**

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ			ПІШКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ	
ШІФР МІКРОГРУП: А- АДМІНІСТРАЦІЯ; МО В проф. шк.; - ВЧИТЕЛІ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ; МО В поч. шк. – ВЧИТЕЛІ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ; К - КОЛЕКТИВ =А+ПрШ+Пш						
№ тв.	А	В проф. шк.	В поч. шк.	К	ТВЕРДЖЕННЯ	
МС	7,1	7,2	7,2	7,2	Б. Заг.оц. МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	
1	8,4	8,2	8,0	8,2	Б.1. Кожен педагог чітко знає, яких результатів у роботі чекає від нього школа.	
2	6,6	6,7	7,2	6,9	Б.2. Кожен педагог впевнений в об'єктивності оцінки його роботи.	
3	7,2	7,2	7,5	7,3	Б.3. Кожен педагог знає, за якими критеріями оцінюють його роботу.	
4	8,1	7,7	7,4	7,7	Б.4. Кожен педагог впевнений, що про його успіхи обов'язково буде відомо керівництву школи.	
5	8,2	8,2	8,1	8,2	Б.5. Кожен педагог впевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо керівництву школи.	



6	7,1	7,0	6,6	6,9	Б.6. Кожен педагог впевнений, що за гарною роботою обов'язково прослідують заохочення.
7	7,5	7,3	7,2	7,3	Б.7. Кожен педагог впевнений, що про його успіхи завжди стане відомо колегам.
8	6,0	6,8	7,3	6,7	Б.8. Кожен педагог впевнений, що реакція колег на його успіхи завжди буде позитивною.
9	8,2	7,6	7,7	7,9	Б.9. Кожен педагог вільний у виборі форм і методів викладання.
10	7,8	7,4	7,2	7,5	Б.10. Кожен педагог вважає, що система матеріального заохочення справедлива і дієва.
11	7,2	7,7	7,9	7,6	Б.11. Кожен педагог вважає свою роботу цікавою.
12	7,5	7,7	7,5	7,6	Б.12. Кожен педагог знає, які заохочення практикуються у школі.
13	7,6	7,6	8,2	7,8	Б.13. Кожен педагог вважає, що результати його праці залежать значною мірою від нього.
14	5,5	6,0	5,9	5,8	Б.14. Кожен педагог вважає, що форми морального заохочення в школі досить різноманітні і привабливі.
15	6,4	7,0	6,8	6,7	Б.15. Кожен педагог має навантаження, що не вимагає від нього непосильної праці для досягнення гарних результатів.
16	5,8	5,6	4,5	5,3	Б.16. Кожен педагог вважає, що оплата його праці залежить від результатів його роботи.
17	7,6	6,8	6,6	7,0	Б.17. Кожен педагог впевнений, що керівництво школи справедливо заохочує його роботу.
18	7,1	8,1	8,5	7,9	Б.18. Кожен педагог переконаний, що успішна робота в школі неможлива без постійного удосконалювання методів своєї діяльності.
19	6,6	7,8	7,9	7,4	Б.19. Кожен педагог має чіткі і конкретні цілі удосконалювання своєї діяльності.
20	6,4	7,1	7,7	7,1	Б.20. Кожен педагог вважає пошуки та продукування педагогічних новацій є цікавим і корисним.
21	6,1	7,2	7,9	7,1	Б.21. Кожен педагог охоче ділиться з колегами освоєними нововведеннями.
22	6,5	7,1	7,6	7,1	Б.22. Кожен педагог відчуває схвалення і повагу колег за нововведення у своїй діяльності.
23	6,2	6,2	6,1	6,2	Б.23. Кожен педагог має досить часу для освоєння або розробки педагогічних нововведень.
24	7,4	7,1	7,1	7,2	Б.24. Кожен педагог одержує від школи підтримку і допомогу в удосконалюванні своєї діяльності.
25	6,6	6,9	6,3	6,6	Б.25. Кожен педагог переконаний, що для нього особисто освоєння педагогічних новацій не вимагає надмірних зусиль.
26	7,6	7,2	6,7	7,2	Б.26. Кожен педагог впевнений, що участь в інноваційній роботі школи обов'язково буде відзначено заохоченням і визнанням керівництва.
27	7,6	7,7	7,4	7,6	Б.27. Кожен педагог впевнений, що здатний розвивати й удосконалювати свої методи роботи.
28	7,0	7,2	7,1	7,1	Б.28. Кожен педагог знає чітко перспективи свого професійно-фахового росту.
29	8,0	7,9	7,5	7,8	Б.29. Кожен педагог має досить можливостей для професійного розвитку.
30	7,1	7,6	7,4	7,4	Б.30. Кожен педагог має конкретну мету підвищення свого професійного рівня на найближчу перспективу.
31	6,5	6,6	6,8	6,6	Б.31. Кожен педагог бачить зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації і зміною свого статусу в педагогічному колективі.
32	6,4	6,0	6,3	6,2	Б.32. Кожен педагог переконаний, що професійний ріст пов'язаний з ростом матеріального благополуччя.
33	6,8	6,8	5,8	6,5	Б.33. Кожен педагог переконаний, що керівництво школи обов'язково помітить і відзначить роботу із саморозвитку.
34	6,6	7,2	7,1	7,0	Б.34. Кожен педагог впевнений, що при наявному навантаженні професійний саморозвиток під силу кожному.
35	7,8	7,5	7,7	7,7	Б.35. Кожен педагог упевнений, що керівництво школи прагне створити сприятливі умови для професійного розвитку педагогів.
36	6,9	7,9	8,1	7,6	Б.36. Кожен педагог вважає для себе за необхідне постійно дбати про професійно-фаховий розвиток.

середовища ЗНЗ». Рекомендуємо оформляти його в кольорі, як представлено нижче у табл. №РБ-1.

Для проведення корекційного етапу дослідження оформляємо «Загальний протокол сильних (РБ-2) і

слабких (РБ-3) сторін організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища», виявлених в ході експертизи з урахуванням пріоритетності оцінних параметрів.



Нижче приведено приклади їх оформлення у таблицях РБ-2, РБ-3.

Оформляємо «Загальний протокол (РБ-2) слабких сторін (проблемних чинників) організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища», виявлених в ході експертизи з урахуванням пріоритетності оцінних параметрів. Нижче приведено приклад оформлення у таблицях РБ-3.

Нагадуємо, шкалу оцінювання тверджень (оцінних параметрів), вважаємо, що:

- *слабкі сторони* (які оцінені від 6 до 0 балів), що відповідає середньому та низькому рівню розвитку колективу.

• *під не відповідності оцінок*, також вважаємо *слабкою стороною*, у випадку коли одна із мікрогруп «А» – адміністрація оцінює певне твердження, як сильну сторону, а «В» – вчителі, як слабку, це свідчить про «*схритий внутрішній конфлікт*» між адміністрацією і колективом вчителів. *Саме тому особливу увагу необхідно приділити тим позиціям (сторонам), де є «підки не відповідності оцінок»* розбіжності думок адміністрації, мікрогруп членів педагогічного колективу.

Для кращого візуального сприйняття оформляємо протокол в кольорі:

СЛАБКІ СТОРОНИ
– жовтий колір

ПІКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ
– зелений колір

Таблиця № РБ-2

Загальний протокол РБ-2 сильні сторони організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ (з урахуванням пріоритетності оцінних параметрів) за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

№ тв.	А	В проф. шк.	В поч.шк.	К	ТВЕРДЖЕННЯ- оцінні параметри
МС	7,1	7,2	7,2	7,2	Б. Заг.оц. МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ
1	8,4	8,2	8,0	8,2	Б.1. Кожен педагог чітко знає, яких результатів у роботі чекає від нього школа.
5	8,2	8,2	8,1	8,2	Б.5. Кожен педагог впевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо керівництву школи.
9	8,2	7,6	7,7	7,9	Б.9. Кожен педагог вільний у виборі форм і методів викладання.
13	7,6	7,6	8,2	7,8	Б.13. Кожен педагог вважає, що результати його праці залежать значною мірою від нього.
29	8,0	7,9	7,5	7,8	Б.29. Кожен педагог має досить можливостей для професійного розвитку.
4	8,1	7,7	7,4	7,7	Б.4. Кожен педагог впевнений, що про його успіхи обов'язково буде відомо керівництву школи.
35	7,8	7,5	7,7	7,7	Б.35. Кожен педагог упевнений, що керівництво школи прагне створити сприятливі умови для професійного розвитку педагогів.
12	7,5	7,7	7,5	7,6	Б.12. Кожен педагог знає, які заохочення практикуються у школі.
10	7,8	7,4	7,2	7,5	Б.10. Кожен педагог вважає, що система матеріального заохочення справедлива і дієва.

Таблиця № РБ-3

Загальний протокол РБ-3 слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ (з урахуванням пріоритетності оцінних параметрів) за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

№ тв.	А	В проф. шк.	В поч.шк.	К	ТВЕРДЖЕННЯ- оцінні параметри
МС	7,1	7,2	7,2	7,2	Б. Заг.оц. МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ
16	5,8	5,6	4,5	5,3	Б.16. Кожен педагог вважає, що оплата його праці залежить від результатів його роботи.
14	5,5	6,0	5,9	5,8	Б.14. Кожен педагог вважає, що форми морального заохочення в школі досить різноманітні і привабливі.
23	6,2	6,2	6,1	6,2	Б.23. Кожен педагог має досить часу для освоєння або розробки педагогічних нововведень.
32	6,4	6,0	6,3	6,2	Б.32. Кожен педагог переконаний, що професійний ріст пов'язаний з ростом матеріального благополуччя.
33	6,8	6,8	5,8	6,5	Б.33. Кожен педагог переконаний, що керівництво школи обов'язково помітить і відзначить роботу із саморозвитку.
25	6,6	6,9	6,3	6,6	Б.25. Кожен педагог переконаний, що для нього особисто освоєння педагогічних новацій не вимагає надмірних зусиль.
31	6,5	6,6	6,8	6,6	Б.31. Кожен педагог бачить зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації і зміною свого статусу в педагогічному колективі.
8	6,0	6,8	7,3	6,7	Б.8. Кожен педагог впевнений, що реакція колег на його успіхи завжди буде позитивною.
15	6,4	7,0	6,8	6,7	Б.15. Кожен педагог має навантаження, що не вимагає від нього непосильної праці для досягнення гарних результатів.



2	6,6	6,7	7,2	6,9	Б.2. Кожен педагог впевнений в об'єктивності оцінки його роботи.
6	7,1	7,0	6,6	6,9	Б.6. Кожен педагог впевнений, що за гарною роботою обов'язково прослідують заохочення.
ПІКИ НЕ ВІДПОВІДНОСТІ ОЦІНОК «А» І «В»					
17	7,6	6,8	6,6	7,0	Б.17. Кожен педагог впевнений, що керівництво школи справедливо заохочує його роботу.
21	6,1	7,2	7,9	7,1	Б.21. Кожен педагог охоче ділиться з колегами освоєними нововведеннями.
22	6,5	7,1	7,6	7,1	Б.22. Кожен педагог відчуває схвалення і повагу колег за нововведення у своїй діяльності.
19	6,6	7,8	7,9	7,4	Б.19. Кожен педагог має чіткі і конкретні цілі удосконалювання своєї діяльності.
36	6,9	7,9	8,1	7,6	Б.36. Кожен педагог вважає для себе за необхідне постійно дбати про професійно-фаховий розвиток.

Нижче приведено приклади візуального оформлення результатів дослідження стану мотиваційного середовища і визначення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за мето-

дикою «Оцінювання мотиваційного середовища». Приводимо приклад оформлення граф-схеми сильних сторін мотиваційного середовища (див. рис. Граф-схеми РБ-2).

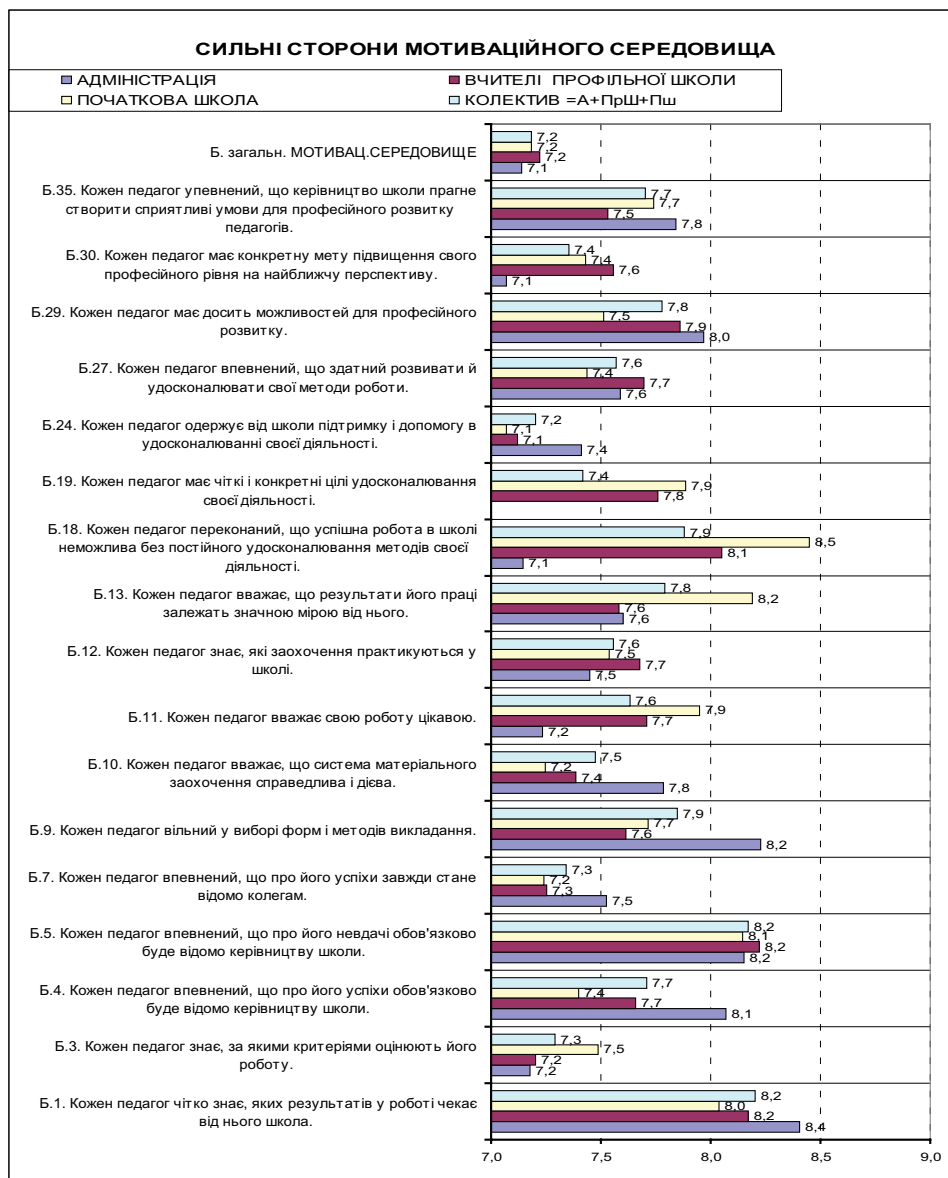


Рис. РБ-2. Граф-схема РБ-2 сильні сторони організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»



Нижче приведено приклад оформлення граф-схеми слабких сторін мотиваційного середовища (див. рис. РБ-3. Граф-схема РБ-3).

Отримані результати описаного вище дослідження експертизи організаційно - інноваційного середовища

за представленими методиками надали можливість: *виявити* сильні та слабкі сторони організаційно - інноваційного середовища, які визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її; *зрозуміти* за рахунок чого у

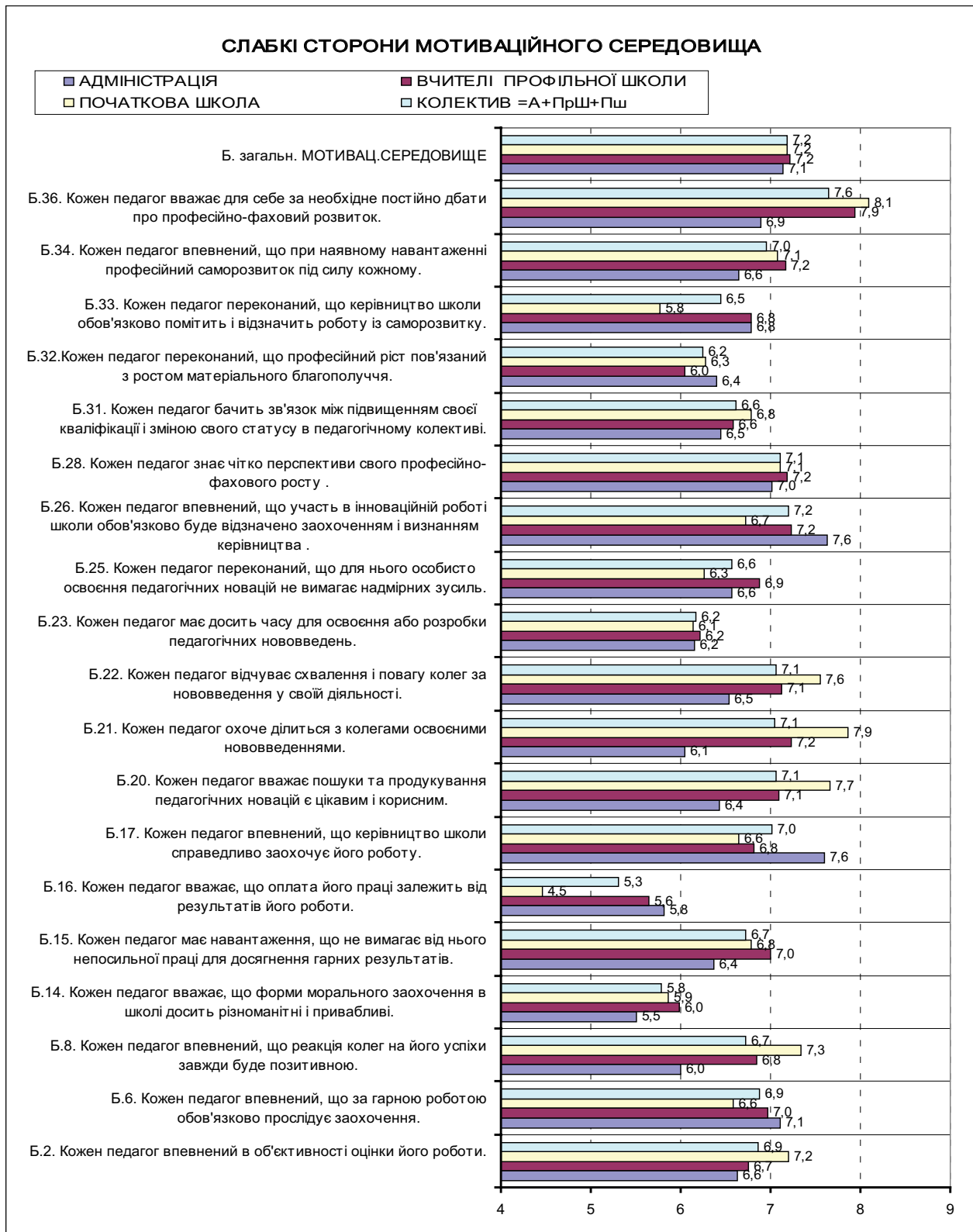


Рис. РБ-3. Граф-схема РБ-3 слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»



найбільшій мірі створюється несприятливе середовище, які з мотиваційних умов необхідно змінити перш за все; *визначити* протиріччя в експертній оцінці стану справ в колективі, представниками адміністрації і вчителями (адже саме це вказує на скритий конфлікт між ними); *оцінити стан* мотиваційного середовища освітнього закладу; *визначити* які саме умови створені для спонукання педагогічного колективу до професійного самовдосконалення, саморозвитку, конкурентоздатності в швидкозмінних умовах.

Продовження у наступному номері

Використані літературні джерела

1. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. / Л. М. Карамушка. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
2. Корнетов Г. Б. Педагогическая среда: потенциал и проектирование / Г. Б. Корнетов // Школьные технологии, 2006. – № 3. – С. 23–32.
3. Кремень Василь. Інноваційна людина: Україна на шляху європейської інтеграції / Василь. Кремень – К.: Агора, 2007. – С. 6–7.
4. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. Пособие/ Под редакцией В. С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований. 1995. – 158
5. Чудакова В. П. Технологія формування готовності педагогів до інноваційної діяльності як чинник забезпечення якості освітнього середовища профільної школи // «Шкільному психологу усе для роботи». Науково-методичний журнал №11 (23) листопад 2010р. – 40с. – С. 34–38.
6. Чудакова В. П. Технологія формування готовності до інноваційної діяльності педагогів профільної школи / «Організаційно-педагогічні умови формування технологічної культури учасників навчально-виховного процесу». науково-методичний посібник. – К.: Вид-во Національний університет ім. М. П. Драгоманова, 2010. – 146 с. – С. 57–67.
7. Чудакова В. П. «Управлінська компетентність керівників з формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи» Програма спецкурсу (семінару – тренінгу). –К. ТОВ Інформаційні системи, 2012. – 45 с.
8. Чудакова В.П. «Управлінська компетентність керівників з формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи»// Управління школою . Видавнича група ОСНОВА, 2012. – № 19–21, липень. – С. 10–20.
9. Науково-методичне забезпечення формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах впровадження ноосферної освіти в Україні. / Теорія та практика ноосферної освіти в Україні. Методичний посібник у 2 кн. Книга 1. Наукові та філософські основи ноосферної освіти. Гриф МОН України / За ред. Г.В. Курмишева, Т.В. Олійник./ – Харків, 2012. – 312 с. – С. 127.
10. Чудакова В. П. Науково-методичне забезпечення формування готовності педагогів до інноваційної діяльності» // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал, 2012. – № 3–4 (серпень – вересень). – С. 186–205.
11. Чудакова В. П. Експертиза рівня розвитку колективу та його вплив на організаційно-інноваційне середовище // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал, 2012. – № 5 (жовтень). – С. 82–89.
12. Чудакова В. П. Методи діагностики і алгоритм дослідження рівня розвитку колективу // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2012. – № 6 (листопад). – С. 71–77.
13. Чудакова В. П. Оформлення загальних протоколів дослідження рівня розвитку колективу // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал, 2012. – № 7 (грудень). – С. 73–82.
14. Чудакова В. П. Експертиза організаційно-інноваційного середовища, як чинника забезпечення формування інноваційності й конкурентоспроможності особистості в швидкозмінних умовах // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал, 2013. – № 1 (січень). – С. 133–154.

