



НАУКОВІ СЕМІНАРИ-ПРАКТИКУМИ



Віра Петрівна Чудакова,
науковий співробітник лабораторії
профільного навчання і профорієнтації
Інституту педагогіки НАПН України,
психолог, тренер, консультант, коуч,
м. Київ, Україна

УДК 37.012.001.895

Продовження

ЕКСПЕРТИЗА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ Й КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЗА МЕТОДИКОЮ «ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА»

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; наведені приклади оформлення експертної документації, визначення якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі.

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, якість реалізації функції керівництва в педагогічному колективі.

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, determination of the quality of the leadership functions in the teaching staff.

Key words: innovations, 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, the quality of the leadership functions in the teaching staff.

ЕКСПЕРТИЗА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ Й КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЗА МЕТОДИКОЮ «ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА»

- Керівництво як функція управління.
- Організація і проведення експертизи. Алгоритм проведення, обробки та інтерпретації результатів дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі:
- процедура проведення оцінювання функції керівництва і оформлення індивідуальних протоколів;
- опис психолого-педагогічного діагностичного

- інструментарію визначення якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, опис методики «Оцінювання функцій керівництва»;
- оформлення загального (загально групового) протоколу дослідження оцінювання якості реалізації функції керівництва в освітньому закладі
- обробка, інтерпретація і оформлення результатів оцінки реалізації функції керівництва;
- визначення профілю оцінки якості реалізації функції керівництва в загальноосвітньому навчальному закладі.
- Визначення якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, її сильні та слабкі сторони, і їх вплив на організаційно-інноваційне середовище в загальноосвітньому закладі.



– Виділення факторів, недоліків і переваг, що впливають на організаційно-інноваційне середовище, які найбільшою мірою знижують загальний його рівень, створюючи при цьому несприятливі 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 №№ 3-4, 5, 6, 7 за 2012р.; №№ 1, 2 за 2013 р. даного журналу), яка є однією із складових «Психолого-організаційної технології формування готовності педагогів до інноваційної діяльності» (див. рис. 1), яка більш детально описана автором у попередніх випусках журналу «Освіта і розвиток обдарованої особистості» №3-4 за 2012р. [8; 9; 10; 11; 12].

Розбудова української держави на засадах демократизації та гуманізації 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 у сфері освіти на всіх її рівнях – від управлінських ланок до виконавчих. Інтеграція України у світовий простір потребує постійного вдосконалення національної системи загальної середньої освіти, пошуку ефективних шляхів підвищення якості освітніх послуг та розроблення інновацій. В Україні повинні забезпечуватися прискорений інноваційний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження та реалізації особистості впродовж життя. Для цього необхідно сформувати освітнє середовище з урахуванням інноваційного характеру його розвитку, запитів особистості та потреб суспільства, що сприятиме виконанню завдань з інтеграції національної системи освіти у світовий простір.

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» [1]. «Саме освіта формує особистість – мислячого і відповідального творця власного життя і громадянина країни. У свою чергу лише людина, що мислить, думає, може бути здатною до змін, до інновацій, до сприйняття сучасного світу. [13] Людина та її мислення повинні бути інноваційними» [13].

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 вмінь, 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. Тому в організаторів та 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, засобів, методів 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. [3, 4, 6, 7, 8].



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 2012–2021 р.р., що 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 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 більшу 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 нововведення фактично вимагають нової освіти (наприклад, комп'ютерні технології навчання), що викликає загальний особистісний опір і робить неможливим саме нововведення. Навіть при 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» [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12].

Для вивчення проблем формування готовності педагогів до інновацій найбільш перспективним визначено системний підхід, за яким 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: підбрано 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». [3; 4; 6; 7; 8].

Розроблена, науково-обґрунтована, експериментально перевірена «Психолого-організаційна технологія формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах» (Технологія) *є комплексною системою* науково-методичного забезпечення впровадження в освітню практику педагогічних інновацій, що *створює можливість* надавати психологічну допомогу психологам, управлінцям всіх рівнів, менеджерам та персоналу організацій, спрямованої на вирішення певних психологічних і організаційних проблем, пов'язаних з інноваційними змінами; діяльністю й розвитком організації в цілому, так і функціонуванням управлінців, менеджерів і персоналу організації. Технологія є професійно містким, універсальним інструментом, що (у першу чергу) *призначається* для практичних психологів, які мають фундаментальну базову підготовку. Але, з економічних причин, не всі загальноосвітні навчальні заклади змогли ввести у свій штат психологів (*при тому з'ясовано, що не всі психологи здатні до роботи з керівниками і педагогами освітніх закладів*). Враховуючи такі обставини, нами розроблена технологія, якою *можуть* скористатись та *успішно засвоїти*, при відповідній підготовці (*в умовах тренінгів-семинарів*), при допомозі та підтримці фахівців: управлінці й спеціалісти по роботі з персоналом організацій, менеджери, педагоги, методисти, викладачі, консультанти і всі хто цікавиться питаннями розвитку і особистої ефективності.

Для науково-методичного забезпечення нами розроблена, науково обґрунтована і впроваджується у практику роботи освітніх закладі навчальна програма «Управлінська компетентність керівника для формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи». [5, 6]. Модель структури складових технологій 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:

- представленні 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.

На сучасному етапі соціально-професійного розвитку керівництву освітнього закладу у співпраці з

педагогічним колективом необхідно докласти всіх зусиль 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, конкурентоздатної особистості. Для цього необхідно провести його експертизу (діагностику, оцінювання та прогнозування), а за її результатами здійснити корекційну роботу. Для

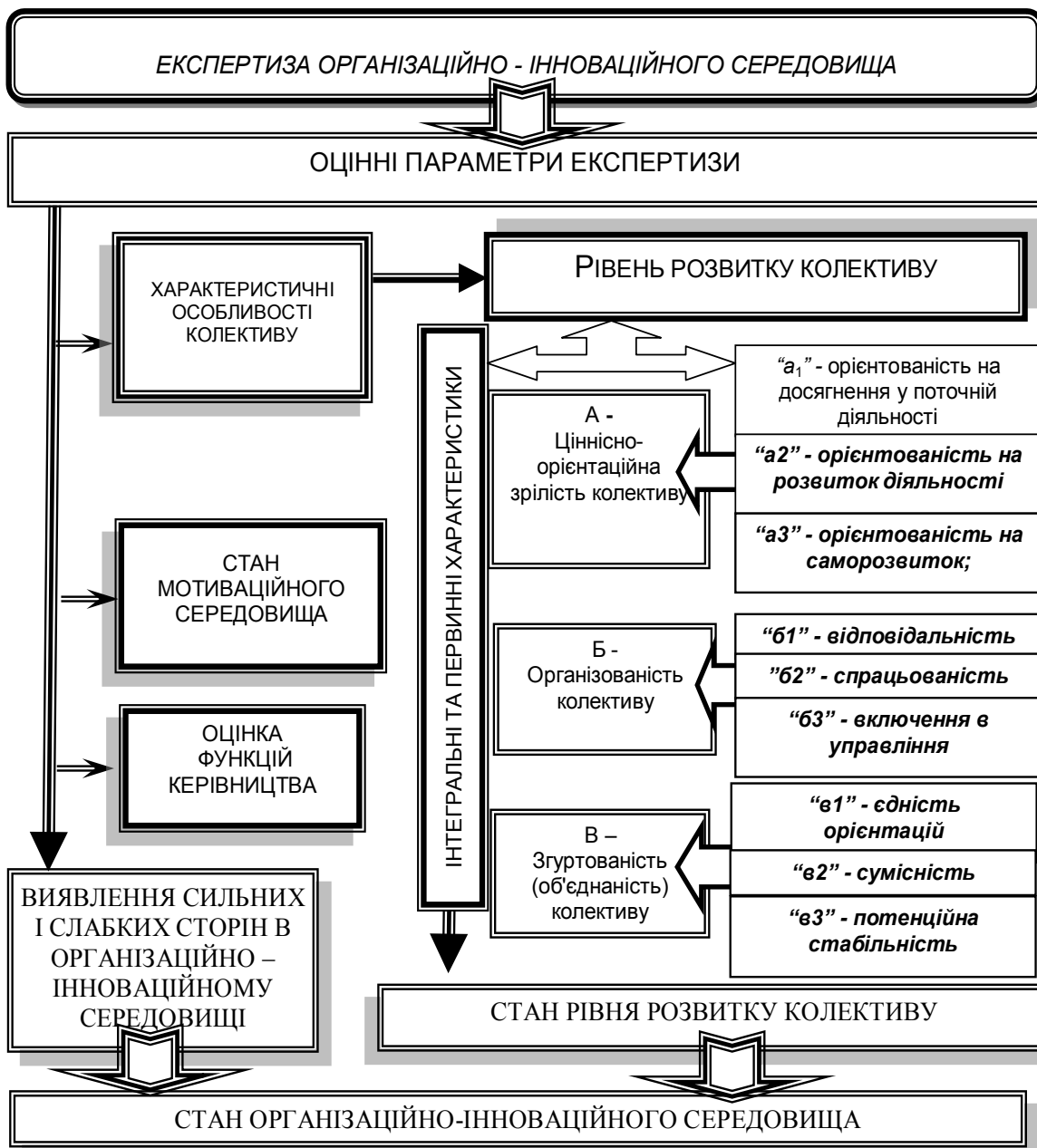


Рис. 2. Модель експертизи організаційно-інноваційного середовища

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 функцій керівництва і в якій мірі її виконання потребує удосконалення; *виявити* сильні та слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища, що

визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її; *зрозуміти* за рахунок чого у більшій 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 (це вказує на скритий конфлікт між ними); оцінити стан мотиваційного середовища освітнього закладу; *визначити* які умови створені для спонукання педагогічного колективу до професійного самовдосконалення, саморозвитку, конкурентоздатності в швидкозмінних умовах. [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12].

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.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРТИЗИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА, ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ЗА МЕТОДИКОЮ «ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА»

1. Керівництво як функція управління.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом можна визначити як особливу діяльність, в якій за допомогою планування, організації, керівництва та контролю її суб'єкт забезпечує організованість спільної діяльності шкільного колективу і її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи.

Є різні тлумачення терміну керівництво, які взаємно доповнюють один одного [2, 14, 15, 16, 17, 18], для прикладу можна навести деякі визначення:

Поняття «керівництво». Що таке керівництво?

- це частина управлінської діяльності, що забезпечує формування у колективі закладу, таких стосунків між його членами і таку їх організаційну поведінку, яка максимально сприяє досягненню цілей загальноосвітнього закладу [2].

- одна з основних функцій управлінської діяльності, завдання які вирішуються при її реалізації, від чого залежать способи її вирішення, основні підходи щодо розуміння функції керівництва їх недоліки і переваги [2].

- здійснення відповідального і кваліфікованого управління в колективі, організації, на підприємстві [18];

- вид управлінської діяльності, який на засадах літератури та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [14];

- це механізм, що направляє зусилля колективу або особистості на виконання спільних завдань. Воно спонукає людей до досягнення поставленої мети за допомогою впливу на їхні потреби. [17];

- це здатність впливати на поведінку групи людей або окремих індивідуумів, що дозволяє спонукати їх працювати для досягнення загальних цілей [17];

- Згідно з положенням соціальної психології, керівництво – це сукупність процесів взаємодії між начальником і підлеглими, методів морально-психологічного впливу на колектив. Це повсякденний вплив

на людей, причому насамперед не інструкціями і погрозами, а високою організованістю, принциповістю, справедливістю [17];

- управління, що характеризується цілком визначеними функціональними [19];

- здійснення відповідального і кваліфікованого управління (в колективі, організації, на підприємстві) [там же];

- функції, що включають планування, координацію діяльності в рамках організації і управління нею; [там же];

- вищий рівень адміністративної ієрархії (*top menegement*) [там же];

- функція управління у складі основних функцій, які розкривають зміст управління.

Існує два підходи до розуміння змісту управління і складу основних функцій управління:

а) до складу основних функцій управління відносять планування, організацію, контроль, мотивацію керівництва, що розглядається, як одна з основних функцій управління, реалізована поряд з іншими основними функціями; в практичному відношенні являє собою визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку організації, спостереження за загальним станом справ,

б) до складу основних функцій управління включають передбачення, організацію, контроль, координацію, регулювання, активізацію, дослідження. У цьому випадку керівництво виступає, як вид управління, тобто це управління, у функціональному змісті якого віддається явний пріоритет функціям активізації, координування, передбачення, дослідження; це управління за узагальненими характеристиками, стратегічним орієнтирам, прогнозами і за факторами загальної активності працівників.

Названі підходи не суперечать один одному, відрізняються лише глибиною розуміння змісту управління.

Для практики другий підхід більш переважний він не співвідносить *поняття керівництво з поняттям управління*, як частина з цілим. Іншими словами, не вважає управління цілим, а керівництво однією з його функцій. [там же].

У керівництві тісно пов'язані концепція влади та особистого впливу. Тому серед керівників-практиків поширена думка, що найбільш дієвими інструментами ефективного управління є керівна посада і влада.

Звичайно, мовляв, можна поговорити про методи управління, про мотивації, але все це інтелектуальні вправи. Однак, мовляв, ніколи теорії керування не славилися тим, що спонукали людей до дії, змушували інших робити щось і робити так, як ви хочете. Але якщо хтось думає, що посади і влади достатньо для управління колективом, то він, принаймні, не далекоглядний.

Для того, щоб складне виробництво, організація, установа або підприємство ефективно виконувала свої завдання, необхідно задіяти всі функції управління.



Сьогодні *поряд з розвитком таких базових вимог*, як професійний рівень, як компетенція, як знання економічних законів, керівник будь-якого рівня управління стикається з необхідністю грамотного володіння основами конкретної соціології, практикою психології, педагогіки, виховання. Без цих основ тепер фактично немислимо прийняття ефективних рішень у складних питаннях, пов'язаних з формуванням колективу, з підбором і навчанням кадрів, із створенням ділової творчої атмосфери і високої дієздатності колективу.

Керівництво вимагає вміння прогнозувати ситуації і висувати відповідні програми. Керівництво має бути гнучким. Необхідно навчитися міняти свої судження залежно від конкретних ситуацій. Не можна в складних ситуаціях гнути палицю в одну сторону – вона зламається. Керівництву не потрібно фанатизму і не потрібно залізної руки. Потрібно проявляти терпимість і спокій. Потрібно вміти йти на компроміс. Потрібно вміти розділяти владу.

У сфері нової філософії керівництва, в центрі якої відносини згоди, а не відносини панування і підпорядкування, сенс поняття керівництва зазнав істотних змін. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади та видання наказів, то тепер воно діє на основі згоди і співпраці людей, що працюють під керівництвом керівника. Влада не відділена від керівника, але відносини жорсткого підпорядкування пішли в минуле.

Сучасні організації – це складний, динамічний організм, основу якого складає трудовий колектив. Його успіхи залежать в основному від свідомого ставлення до праці рядових членів колективу, від морального клімату в колективі, від ступеня розвитку демократичних засад в управлінні і від уміння керівника управляти поведінкою людей. Ось чому поняття керівництва має величезне значення. Раніше можна було призначити працівника відповідальним за якунебудь область діяльності, не рахуючись з його почуттями або бажаннями і з ставленням до цього інших людей. Сьогодні це робити вже не можна, оскільки умови, в яких діють керівники, змінилися.

В узагальненому вигляді керівництво може бути зведене до **трьох наступних аспектів**:

- видача директив щодо того, що потрібно зробити;
- налагодження співпраці між людьми;
- забезпечення енергії, необхідної для досягнення поставлених цілей.

Формування цілей і ефективне їх досягнення – основне **призначення керівництва**.

Одним з **основних інструментів сучасного керівництва** є налагодження ефективних зв'язків з людьми. Це необхідно для того, щоб знати і сприймати різні думки, сприяють розробці нового курсу організації.

Для стратегічного керівництва необхідний широкий кругозір, що дозволяє виробляти оптимальну програму діяльності організації.

Свідомість людей підготовляє, враховується і налаштовується при прийнятті важливих управлінських рішень. Бажано, щоб ефективність діяльності людей

поєднувалася з відносно справедливою оцінкою і відповідно винагороджувалася.

Головне – зрозуміти, які основоположні ідеї і принципи реалізуються в керівництві.

Основними засобами керівництва є наступні:

- вимоги (розумні, реальні);
- контроль (обов'язково особистий); заохочення, покарання (бути справедливим);
- організація громадської думки.

Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб в будь-яких ситуаціях знаходити опору, вміти вчасно відмовитися від розвитку ідей, які явно не будуть прийняті, в істинності яких неможливо переконати опонентів. [17].

При реалізації функції керівництва в педагогічному колективі вирішуються завдання:

- підбір, розстановка та оцінка кадрів, постановка завдань перед виконавцями;
- аналіз і регулювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- стимулювання продуктивної діяльності підлеглих й їх саморозвиток;
- створення умов для професійного росту підлеглих;
- формування інноваційності та конкурентоздатності особистості.

Способи вирішення перерахованих завдань керівництва, суттєво залежать від особливостей бачення керівником ролі людського фактора в організації, і особливостях об'єкту управління. Можна виділити **два основних розуміння керівництва**: раціоналістичне та поведінкове. [2].

✓Раціоналістичному розумінню відповідає підхід до реалізації функції керівництва з позиції «багата і пряника». Цей підхід робить основний акцент на взаємини влади і підлеглості. Багато століть він був домінуючим і керівники з успіхом користувалися ним, краще чи гірше добивалися, щоб дії виконавців відповідали їх вимогам. Раціональний підхід до управління ефективний там, де діяльність носить репродуктивний, виконавчий характер.

✓Поведінкове розуміння керівництва – основний зміст цієї функції визначається у створенні умов для того, щоб члени організації могли реалізувати свої інтереси, досягаючи одночасно цілей організації. Спільна діяльність буде ефективною, якщо:

- по-перше, виконавці будуть добре розуміти, яких результатів і коли від них чекають;
- по-друге, вони будуть зацікавлені у їх отриманні;
- по-третє, вони будуть отримувати задоволення від своєї роботи;
- в четвертих, соціально-психологічний клімат у колективі буде сприятливий для продуктивної праці.

Основний акцент при такому підході до керівництва робиться не на примушенні, а на спонуканні (мотивації) до хорошої продуктивної роботи.

Хоч раціоналістичне розуміння керівництва все ще залишається домінуючим, особливо серед керівників, які не мають спеціальної підготовки, сьогодні



все більш очевидно, що «багіг та пряник» далеко не завжди призводить до бажаних результатів. Чим вище освітній рівень членів педагогічного колективу, тим більш творчий характер має робота, тим менш продуктивним буде раціоналістичний підхід до управління.

Особливістю педагогічної діяльності є те, що за своїм характером вона є творчою. Але крім того, створення доброзичливої атмосфери у школі, стосунки між керівниками і учителями, між учителями, між учителями та учнями мають велике виховне значення. Через спостереження цих відносин і включення в них учнів засвоюються визначені норми і цінності, визначаються зразки соціальних взаємин. **Тому важливо здійснюючи функцію керівництва** педагогічним колективом, директор загальноосвітнього навчального закладу і його заступники повинні мати на увазі, що **вони створюють таке середовище, в якому учні пізнають соціальну дійсність.**

При проведенні експертизи стану організаційно-інноваційного середовища урахувались індивідуальні особливості педагогічних колективів, вчителів та керівників шкіл. Представлені нижче методики **призначені 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 консультативній роботі.

Наскільки якісно, з точки зору сучасних вимог, реалізується у вашому закладі функція керівництва та в якій мірі вона вимагає удосконалення, ви зможете визначити та перевірити це за допомогою методики «Оцінювання функцій керівництва», що дасть вам додаткову інформацію про сильні та слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища школи.

Нижче ми представимо алгоритм і процедуру проведення, обробки результатів визначення оцінки функції керівництва і надамо зразки оформлення індивідуальних і загальних протоколів дослідження, графічного відображення якості реалізації функції керівництва в освітньому закладі.

2. Алгоритм проведення, аналіз, обробка та інтерпретація результатів дослідження за методикою «Оцінювання функцій керівництва»

Представляємо процедуру організації і покроковий алгоритм проведення експертизи стану якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі та оформлення експертної документації: індивідуальних і загальних протоколів респондентів (досліджуваних), графічне відображення результатів дослідження, визначення сильних і слабких сторін (недоліків і переваг) в реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, які суттєво впливають на загальний стан організаційно-інноваційного середовища.

Для аналізу, обробки та інтерпретації одержаних результатів за методикою «Оцінювання функцій керівництва» можна скористатися алгоритмом аналізу та

інтерпретації результатів дослідження за методикою «Оцінювання характеристик колективу» (який описано у даному журналі за 2013р. №1), а також за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» (який описано у попередньому номері даного журналу за 2013р. №2), які співпадають за формою організації і етапами проведення. Адже результати описаного дослідження, визначення якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі та результати дослідження за вище названими методиками, є вихідними показниками для інтерпретації результатів експертизи стану організаційно-інноваційного середовища.

За допомогою методики «Оцінювання функцій керівництва», як зазначалось вище, можна:

- ✓ визначити якість реалізації функції 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 реалізації якості функції керівництва, представниками адміністрації і вчителями (адже саме це вказує на скритий конфлікт між ними).

1. Опис методики

«Оцінювання функцій керівництва».

Методика «Оцінювання функцій керівництва» запропонована В.С. Лазаревим у посібнику «Керівництво педагогічним колективом: моделі і методи» [2].

Цю методику ми адаптували до умов проведення нашого дослідження, так як вона використовується в комплексі з методиками «Оцінювання характеристик колективу» [3], і «Оцінювання мотиваційного середовища» [3], які описано у попередніх номерах даного журналу. У методику «Оцінювання функцій керівництва» нами внесені наступні зміни:

- ✓ текст тверджень у даній методиці перефразовано у відповідності до критеріїв і шкали оцінювання нашого дослідження;
- ✓ критерії оцінки даного дослідження переводимо із зворотньої шкали у шкалу, що відповідає критеріям оцінювання нашого дослідження експертизи організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу.

Методика «Оцінювання функцій керівництва» (адаптована В. П. Чудаковою) забезпечує збір відповідей вчителів методом опитування (20 пунктів) за 10-бальною шкалою про ступінь згоди зі змістом судження про особливості управління в даній школі. З'ясування питання на скільки якісно реалізується функція керівництва в педагогічному колективі і в цілому в школі. Проведення математично-статистичної обробки емпіричних даних результатів дослідження, а саме кореляційний, факторний і кластерний аналіз виявляють типові змістовні проблемні аспекти управління, специфічні саме для цієї школи.



Результати оцінок вносимо у протокол індивідуальних показників респондента (В-1), його форма представлена у таблиці В-1. Дослідження проводимо анонімно, респонденту необхідно лише зазначити, у бланку протоколу індивідуальних показників, інформацію до якої із мікрогруп педагогічного колективу він відноситься (наприклад: «А» – адміністрація, «ФМО» – фізико-математичне методичне об'єднання тощо).

**Текст методики
«Оцінювання функцій керівництва»**

(адаптована В. П. Чудаковою)

ІНСТРУКЦІЯ.

Будь ласка оцініть кожне із нижче зазначених тверджень, що відповідають стану справ у колективі у Вашого закладу, за 10-бальною шкалою:

- ✓ 0 – цілком відповідає,
- ✓ 9 – цілком не відповідає.

*Намагайтеся довго не замислюватися над оцінкою.
Дякуємо Вам за співпрацю!*

1. У вчителів немає ясності, які конкретні цілі ставить перед собою школа.
2. Багатьох учителів мало турбує престиж школи
3. Ентузіазм у роботі членів педагогічного колективу – рідкість.
4. Учителі не ставлять перед собою конкретних цілей щодо підвищення якості своєї роботи.
5. Якщо хтось із учителів працює «із прохолодою», то це мало хвилює його колег.
6. Багато вчителів не прагнуть підвищувати свій професійний рівень.
7. Учителі неохоче беруть участь у колективних обговореннях проблем школи, вважаючи, що це справа керівників.
8. Більшість учителів прагне працювати «від цих до цих». Їх важко спонукати зробити те, що, на їхню думку, не входить у їхній обов'язок.
9. Якщо між учителями виникають розбіжності, то без втручання керівництва їх вирішення затягується надовго.
10. У випадку зривів, невдач, відхилень від звичайного ритму в ході роботи завжди йде активний пошук винних.
11. Конфлікти між учителями не рідкість.
12. Часто учителі вважають рішення, прийняті керівництвом школи, помилковими або спрямованими проти них.
13. Коли мова заходить про адміністрацію школи, учителі звичайно говорять: «Ці там, нагорі».
14. Учителі, узагалі ж, не хочуть брати участь в управлінні. Їх цілком влаштовує роль виконавців.
15. Наради тривають занадто довго і непродуктивно. Замість обговорення суті питання відбувається боротьба самолюбства.
16. Наскільки добре вчитель справляється зі своїми обов'язками, він довідується вкрай рідко.
17. Багато учителів вважають, що адміністрація школи невірно оцінює їхню роботу.
18. Учителі погано знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу.

19. Адміністрація школи прагне контролювати роботу педагогів так, щоб вони заздалегідь не знали про майбутній контроль.

20. Учителі погано уявляють собі наскільки успішно працюють їх колеги.

2. Алгоритм проведення, аналіз і обробка результатів дослідження за методикою «Оцінювання функцій керівництва»

ЕТАПИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ:

1 крок:

Діагностика і оформлення індивідуальних протоколів респондентів.

Досліджуваному (респонденту) необхідно виразити своє ставлення і оцінити кожне із тверджень методики «Оцінювання функцій керівництва», що відповідають стану справ у колективі вашого закладу, за 10-бальною шкалою: 0 – цілком відповідає, 9 – цілком не відповідає.

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

Результати оцінок вносимо у протокол індивідуальних показників респондента, його форма представлена у таблиці В-1. Дослідження можна проводити анонімно, респонденту необхідно лише зазначити, у бланку протоколу індивідуальних показників, інформацію до якої із мікрогруп педагогічного колективу він відноситься (наприклад: «А» – адміністрація, «ФМО» – фізико-математичне методичне об'єднання тощо).

Форма протоколу (бланку) наведена нижче у таблиці В1.

Крок 2: Оформлення загального протоколу дослідження оцінки функцій керівництва в педагогічному колективі:

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

✓ не вносимо:

- прізвища учасників дослідження (респондентів);
- 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; «ПШ» – початкова школа; «В» – загальна оцінка вчителів, членів методичних об'єднань школи без оцінок адміністрації; «К» – загальна оцінка всього колективу в цілому «А» + «В»).

Респонденти сформовані в мікрогрупи (у залежності від того, до якої мікрогрупи вони належать).

У загальному протоколі (В-2) № респондента необхідно розмішувати у залежності від того, до якої із сформованих мікрогруп вони відносяться.



Таблиця В-1

Протокол В-1
індивідуальних показників респондента № __; шифр мікрогрупи _____,
за результатами дослідження оцінки функції керівництва

Бланк В-1: «Оцінювання функції керівництва»										
Шифр мікрогрупи _____					Респондент № _____					
№	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
10-ти бальна шкала оцінки: від 0 до 9 балів min = 0 балів; max = 9 балів										
№	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.

Зразок форми оформлення загального протоколу дослідження оцінки якості реалізації функції керівництва представлено у таблиці В-2.

Таблиця В-2

Загальний протокол (В-2) індивідуальних показників дослідження оцінки функції керівництва, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу

ШИФР мікрогрупи кількість респондентів у групі	№ п/п РЕСПОНДЕТА	В. 1. Всім учителям ясно, які конкретно цілі ставить перед собою школа. В. 2. Багатьох учителів турбує престиж школи. В. 3. Ентузіазм у роботі членів педагогічного колективу не рідкість. В. 4. Учителі ставлять перед собою конкретні цілі щодо підвищення якості своєї роботи. В. 5. Якщо хтось з учителів працює з "прохолодно", то це турбує його колег. В. 6. Багато учителів прагнуть підвищувати свій професійний рівень. В. 16. Наскільки добре вчитель справляється зі своїми обов'язками, він довідується часто. В. 17. Багато учителів вважають, що адміністрація школи вірно і об'єктивно оцінює їхню роботу. В. 18. Учителя добре знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу. В. 19. Адміністрація школи прагне контролювати роботу педагогів так, щоб вони задалегідь знали про майбутній контроль. В. 20. Учителя добре уявляють собі наскільки успішно працюють їх колеги.												
		№	1	2	3	4	5	6	7-17	16	17	18	19	20
А	1	7	7	8	6	6	7		8	7	7	9	9	
	2	9	9	9	9	9	9		9	9	9	9	9	
	5	9	9	7	7	7	4		9	9	9	9	9	
Всього: А		8,6	7,4	7,2	7,0	7,0	7,2		8,6	7,4	8,2	9,0	8,8	
ФІО	6	9	9	8	9	9	7		4	8	9	8	9	
	7	7	7	5	8	4	5		4	4	4	6	7	
	8	9	9	9	9	9	9		9	9	9	9	9	
Всього: ФІО		8,3	8,3	7,3	8,7	7,3	7,0		5,7	7,0	7,3	7,7	8,3	
ІМ	9	7	8	7	6	4	8		3	8	2	9	7	
	10	9	9	8	8	7	9		7	6	9	9	9	
	19	8	9	8	7	8	9		9	8	7	9	9	
Всього: ІМ		7,8	8,2	7,8	7,4	6,6	8,1		6,7	6,9	6,9	8,5	7,6	
ХБО	20	7	5	5	7	5	7		9	6	7	9	9	
	3	21	9	7	9	7	7	6		9	8	8	9	
	Всього: ХБО		8,3	6,7	7,7	6,7	6,3	5,7		9,0	7,3	8,0	9,0	9,0
ПШ	32	8	9	8	8	9	8		8	7	7	8	7	
	7	33	7	8	7	6	4	8		3	8	2	9	
	38	9	5	9	8	8	6		8	9	7	9	6	
Всього: ПШ		8,3	6	8,4	8,4	7,5	7,3		8,1	7,6	7,9	8,7	7,9	
РОЗРИВ ТАБЛИЦІ В-2														



ВИХІДНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ ГРАФ-СХЕМИ В-3													
АДМІНІСТРАЦІЯ	A	7,9	6,7	7,0	6,0	7,5	4,6	6,6		6,8	6,4	6,3	8
ВЧИТЕЛІ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ	B пр.ш	8,1	7,3	7,4	6,5	7,6	4,9	6,8		6,6	6,8	6,7	6,6
ПОЧАТКОВА ШКОЛА	B пш	8,2	8,0	7,8	7,0	7,9	4,6	6,7		6,0	7,1	6,8	7,1
КОЛЕКТИВ =А+ПрШ+Пш	K	8,1	7,3	7,4	6,5	7,7	4,7	6,7		6,5	6,8	6,6	7,0

Пропонуємо алгоритм оформлення загальних результатів дослідження:

1. Формуємо мікрогрупи із респондентів. *Посортуємо протоколи* індивідуальних показників респондентів (В-1), *в залежності від назви мікрогрупи, і пронумеруємо їх наскрізною нумерацією, починаючи з мікрогрупи адміністрації «А» тощо.* («А» №1 у директора тощо), а потім кожну із мікрогруп представників методичних об'єднань вчителів «ФІО, ХБО, ПШ тощо».

2. *Емпіричні дані* із протоколів В-1 індивідуальних показників респондентів (див. табл. В-1), *переносимо у загальний протокол В-2* індивідуальних показників дослідження оцінки функції керівництва (див. табл. В-2)

3. *Визначаємо середні показники оцінок* тверджень щодо якості реалізації функції керівництва в окремих мікрогрупах, ці результати вносимо у протокол В-2;

4. Для зручності аналізу та інтерпретації результатів дослідження, вносимо у нижню частину таблиці В-2 показники середніх оцінок мікрогрупи представників адміністрації – «А», мікрогрупи вчителів – «В» і загальну оцінку колективу школи (середня оцінка суми «А» + «В») – «К». Ці дані будуть вихідними для побудови граф-схеми, що дасть можливість наглядно представити результати дослідження визначення якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі та виявити сильні та слабкі сторони (недоліки і переваги) в організаційно-інноваційному середовищі освітнього закладу.

3 крок: Аналіз і обробка результатів дослідження визначення якості реалізації функції керівництва.

У загальному протоколі індивідуальних показників дослідження оцінки реалізації функції керівництва (форма протоколу представлена у табл. В-2) внесені результати оцінок усіх респондентів (які входять в мікрогрупи).

Доцільно аналіз і обробку результатів дослідження здійснювати за наступним алгоритмом:

1.Визначаємо **показники середніх оцінок** мікрогруп колективу. Таку процедуру проводимо для кожного із тверджень. Таким чином, ми отримаємо середню оцінку, яку надали в цілому кожна з мікро-

груп, результати вносимо в протокол В-2.

2.Визначаємо **шкалу і критерії оцінних параметрів** для з'ясування стану якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі та виявлення сильних і слабких сторін організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу за описаною методикою. Нижче опишемо шкалу і критерії оцінювання нашого дослідження. Величини оцінок тверджень у протоколі зможуть показати:

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

✓ **слабкі сторони** (недоліки), які оцінені від 6,9 до 0 балів, що відповідає середньому та низькому рівню розвитку колективу;

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

3. 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.

4. Для зручності візуального сприйняття внесених у протокол В-2 оцінок респондентів виділяємо їх різними кольорами, в залежності від того, як оцінили респонденти певне твердження. Рекомендуємо оформляти його в кольорі: сильні сторони (переваги) – *червоний колір*, слабкі сторони (недоліки) – *жовтий колір*, піки невідповідності оцінок «А» і «В» – *зеленим кольором*, як показано нижче (див. рис. В-2). Щодо кольорового відображення результатів дослідження, це залежить від уподобання вибору кольорів дослідником, тому надаємо вирішення цього питання на його розсуд.

5. СИЛЬНІ СТОРОНИ (червоний колір)	СЛАБКІ СТОРОНИ	
	СЛАБКІ СТОРОНИ (жовтий колір)	ПІКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ ОЦІНОК «А» і «МО В» (зелений колір)
Оцінка від 7,5 -9	Оцінка від 0 до 6,9	Наприклад: У випадку коли одна із мікрогруп оцінює певне твердження як сильну сторону, а інша як слабку:
		A = 8,3
		МО В = 5

Рис. В-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 методики «Оцінювання функції керівництва» побудуємо граф-схему В-1 визначення стану якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу і визначимо профіль його оцінок. Доцільно результати оцінок адміністрації «А», членів методоб'єднань вчителів (мікрогруп) «В» показати окремо, для зіставлення результатів у граф-схему вносимо і загальну оцінку колективу «К» в цілому.

У нашому дослідженні ми розділили оцінки членів методичних об'єднань вчителів, і виділили 2 мікрогрупи:

- ✓ учителі профільної школи «В пр.»;
- ✓ учителі початкової школи «В пш.».

Вихідними даними для побудови граф-схеми В-1 є данні розміщені у нижній частині загального прото-

колу (В-2) індивідуальних показників дослідження оцінки функції керівництва, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу (див. табл. В-2) і виділяємо їх в окрему таблицю В-3 представлену нижче.

За показниками оцінок мікрогруп колективу (у нашому випадку «А» – адміністрація; «В» – загальна оцінка членів методичних об'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 кожної мікрогрупи) показати окремо (як показано у граф-схемі В-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 «*схритий внутрішній конфлікт*» між адміністрацією і колективом вчителів.

Доцільно дане дослідження проводити один раз або два рази на рік, на початку навчального року і після проведення корекційної роботи. Корекційна модель створення сприятливого організаційно-інноваційного

Таблиця В-3

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

Вихідні дані для побудови Граф-схеми В-2												
МІКРОГРУПА	шифр	1	3	4	5	6	9	..	17	18	19	ФК
	ШИФР МІКРОГРУПИ	В. 1. Усім учителям ясно, які конкретно цілі ставить перед собою школа.	В. 3. Ентузіазм у роботі членів педагогічного колективу не рідкість.	В. 4. Учителі ставлять перед собою конкретні цілі щодо підвищення якості своєї роботи.	В. 5. Якщо хтось з учителів працює з «прохолодно», то це турбує його колег.	В. 6. Багато вчителів прагнуть підвищувати свій професійний рівень.	В. 9. Якщо між учителями виникають розбіжності то вони завжди вирішуються оперативно без втручання керівництва.		В. 17. Багато учителів вважають, що адміністрація школи вірно і об'єктивно оцінює їхню роботу.	В. 18. Учителі добре знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу.	В. 19. Адміністрація школи прагне контролювати роботу педагогів так, щоб вони заздалегідь знали про майбутній контроль.	В ЯКІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА
№ твердження	шифр	1	3	4	5	6	9	..	17	18	19	ФК
АДМІНІСТРАЦІЯ	А	7,9	6,7	7,0	6,0	7,5	4,6		6,3	7,5	7,2	6,7
ВЧИТЕЛІ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ	В прш	8,1	7,3	7,4	6,5	7,6	4,9		6,7	7,0	6,6	6,9
ПОЧАТКОВА ШКОЛА	Впш	8,2	8,0	7,8	7,0	7,9	4,6		6,8	6,9	7,1	6,9
КОЛЕКТИВ =А+ПрШ+Пш	К	8,1	7,3	7,4	6,5	7,7	4,7		6,6	7,1	7,0	6,8



середовища буде описана у наступних публікаціях, де будуть представлені розвивально-корекційні методи для подолання виявлених проблем організаційно-інноваційного освітнього середовища школи і описа-

ний алгоритм проведення корекційного етапу нашого дослідження.

Приклад оформлення профілю оцінок у граф-схемі В-1 представлено нижче.

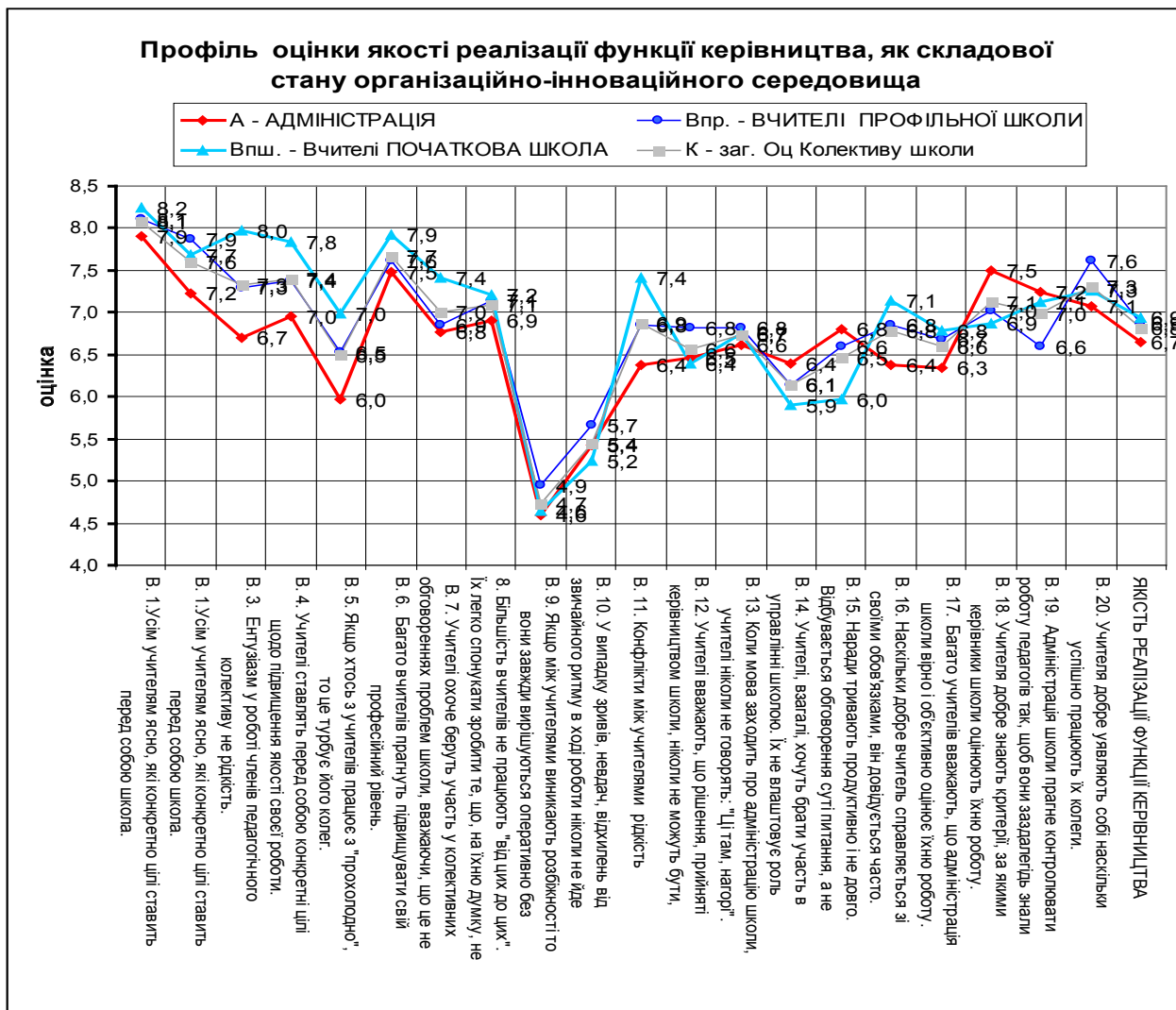


Рис. Граф-схема В-1. Профіль оцінки якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу

5 крок: Узагальнення та інтерпретація результатів дослідження за методикою «Оцінювання функції керівництва».

За результатами інтерпретації емпіричних даних виявлено фактори, сильні та слабкі сторони (переваги і недоліки) стану якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу, які визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її, **що дало змогу:**

- **виявити** на стільки якісно у закладі реалізується функція керівництва та в якій мірі її виконання потребує удосконаленню;
- **визначити** протиріччя в експертній оцінці стану справ в колективі, представниками адміністрації і вчителями (адже саме це вказує на скритий конфлікт);

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

За результатами оформляємо «Загальний протокол (РВ-1) узагальнених результатів дослідження організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ» за методикою «Оцінювання функції керівництва», а також «Загальний протокол (РВ-2, РВ-3) сильних і слабких сторін виявлених в ході дослідження організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ» (див. табл. РВ-2, РВ-3) який знадобиться нам для проведення корекційного етапу дослідження.

Нижче наведено приклад оформлення «Загального протоколу дослідження організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ». Рекомендуємо оформляти його в кольорі, як представлено нижче у табл. №РВ-1.



Таблиця № РБ-1

Загальний протокол РВ-1
узагальнених результатів дослідження організаційно-інноваційного середовища
за методикою «Оцінювання функції керівництва»

СИЛЬНІ СТОРОНИ					СЛАБКІ СТОРОНИ					ПІКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ				
ШИФР МІКРОГРУП:														
А- АДМІНІСТРАЦІЯ; К - КОЛЕКТИВ =А+ПрШ+Пш					В проф..шк.; - МО ВЧИТЕЛІ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ ; В поч..шк. – МО ВЧИТЕЛІ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ ;									
№	А	В пр.	В пш	К	ТВЕРДЖЕННЯ									
ФК	6,7	6,9	6,9	6,8	В. «ФК» ЯКІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА									
1	7,9	8,1	8,2	8,1	В. 1.Усім учителям ясно, які конкретно цілі ставить перед собою школа.									
2	7,2	7,9	7,7	7,6	В. 1.Усім учителям ясно, які конкретно цілі ставить перед собою школа.									
3	6,7	7,3	8,0	7,3	В. 3. Ентузіазм у роботі членів педагогічного колективу не рідкість.									
4	7,0	7,4	7,8	7,4	В. 4. Учителі ставлять перед собою конкретні цілі щодо підвищення якості своєї роботи.									
5	6,0	6,5	7,0	6,5	В. 5. Якщо хтось з учителів працює з «прохолодою», то це турбує його колег.									
6	7,5	7,6	7,9	7,7	В. 6. Багато вчителів прагнуть підвищувати свій професійний рівень.									
7	6,8	6,9	7,4	7,0	В. 7. Учителі охоче беруть участь у колективних обговореннях проблем школи, вважаючи, що це не лише справа керівників.									
8	6,9	7,1	7,2	7,1	8. Більшість вчителів не працюють «від цих до цих». Їх легко спонукати зробити те, що, на їхню думку, не входить у їхні обов'язки.									
9	4,6	4,9	4,6	4,7	В. 9. Якщо між учителями виникають розбіжності то вони завжди вирішуються оперативно без втручання керівництва.									
10	5,4	5,7	5,2	5,4	В. 10. У випадку зривів, невдач, відхилень від звичайного ритму в ході роботи ніколи не йде активний пошук винних.									
11	6,4	6,8	7,4	6,9	В. 11. Конфлікти між учителями рідкість									
12	6,5	6,8	6,4	6,6	В. 12. Учителі вважають, що рішення, прийняті керівництвом школи, ніколи не можуть бути, помилковими або спрямованими проти них.									
13	6,6	6,8	6,7	6,7	В. 13. Коли мова заходить про адміністрацію школи, учителі ніколи не говорять: «Ці там, нагорі».									
14	6,4	6,1	5,9	6,1	В. 14. Учителі, взагалі, хочуть брати участь в управлінні школою. Їх не влаштовує роль виконавців.									
15	6,8	6,6	6,0	6,5	В. 15. Наради тривають продуктивно і не довго. Відбувається обговорення суті питання, а не боротьба самолюбств.									
16	6,4	6,8	7,1	6,8	В. 16. Наскільки добре вчитель справляється зі своїми обов'язками, він довідується часто.									
17	6,3	6,7	6,8	6,6	В. 17. Багато учителів вважають, що адміністрація школи вірно і об'єктивно оцінює їхню роботу.									
18	7,5	7,0	6,9	7,1	В. 18. Учителі добре знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу.									
19	7,2	6,6	7,1	7,0	В. 19. Адміністрація школи прагне контролювати роботу педагогів так, щоб вони заздалегідь знали про майбутній контроль.									
20	7,1	7,6	7,3	7,3	В. 20. Учителі добре уявляють собі наскільки успішно працюють їх колеги.									



Для проведення корекційного етапу дослідження оформляємо «Загальний протокол сильних (РВ-2) і слабких (РВ-3) сторін організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання функції керівництва», виявлених в ході експертизи з урахуванням пріоритетності оцінних параметрів. Нижче приведено приклади їх оформлення у таблицях РВ-2, РВ-3.

Сильні сторони (переваги) при реалізації функції керівництва будуть твердження, що оцінені високо (7,5-9 балів), за умови збігу оцінок представників адміністрації та вчителів (в нашому випадку – мікрогрупи представників методичних об'єднань вчителів). У загальногруповому протоколі їх слід виділити (замалювати) червоним кольором. Це дасть змогу візуально сприймати цю інформацію, і визначити які

твердження у методиці оцінено високо і за рахунок яких саме мікрогруп.

Це і є *сильні сторони* Вашого педагогічного колективу що *стимулюють* продуктивну діяльність персоналу їх саморозвиток, *створюють умови* для їх професійного росту та регулюють соціально-психологічний клімат в колективі. Що в свою чергу *забезпечує* формування у колективі закладу, таких стосунків між його членами і таку їх організаційну поведінку, яка максимально *сприяє* досягненню цілей загальноосвітнього закладу. *За рахунок чого* створюється сприятливе організаційно-інноваційне середовище, створюються позитивні умови для ефективного впровадження педагогічних інновацій, що, у свою чергу, підвищує якість діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Таблиця № РВ-2

Загальний протокол РВ-2 Сильні сторони (переваги) реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової стану організаційно-інноваційного середовища.

Оцінні параметри СИЛЬНИХ СТОРІН (ПЕРЕВАГИ)	А - АДМІНІСТРАЦІЯ	Впр. - ВЧИТЕЛІ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ	Впш. - Вчителі ПОЧАТКОВА ШКОЛА	К - заг. оц Колективу школи
В. 1. Усім учителям ясно, які конкретно цілі ставить перед собою школа.	7,9	8,1	8,2	8,0
В. 6. Багато вчителів прагнуть підвищувати свій професійний рівень.	7,5	7,6	7,9	7,6

Нижче приведено приклад візуального оформлення результатів дослідження щодо визначення сильних сторін організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання функції

керівництва». Приводимо приклад оформлення граф-схеми сильних сторін реалізації функції керівництва в педагогічному колективі (див. рис. Граф-схеми РВ-2).

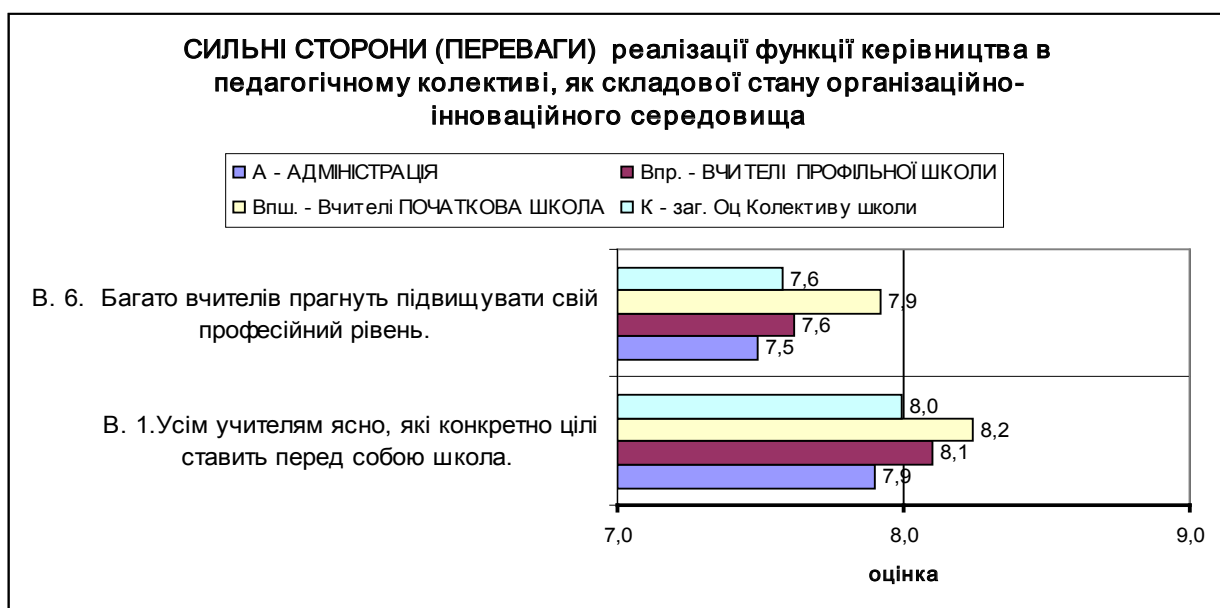


Рис. Граф-схема В- 2 Сильні сторони дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової стану організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу



Оформляємо «Загальний протокол (РБ-3) слабких сторін (проблемних чинників) організаційно - інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання функції керівництва», виявлених в ході. Нижче приведено приклад оформлення у таблицях РБ-3.

У загально груповому протоколі слабкі місця в реалізації функції керівництва твердження, що оцінені низько (0-6 балів) необхідно виділити жовтим кольором. Це дасть змогу візуально сприймати дану інформацію, і визначити які саме твердження оцінено низько і за рахунок яких саме мікрогруп. А граф схема «Профілю оцінки якості реалізації функції керівництва» дасть змогу визначити розбіжності між оцінками представників адміністрації і вчителів

Слабкими сторонами у реалізації функції керівництва будуть твердження, що оцінені низько, а також твердження **де є розбіжності** між оцінками представників адміністрації і вчителів, тобто це і є **пiки не відповідності** оцінок, їх необхідно виділити зеленим кольором. (у випадку коли одна із мікрогруп

«А» – адміністрація оцінює певне твердження, як сильну сторону, а «В» – вчителі, як слабку) це свідчить про **«скритий внутрішній конфлікт»** між адміністрацією і колективом вчителів. **Тому особливу увагу необхідно приділити тим позиціям (сторонам), де є «пiки не відповідності оцінок»** розбіжності думок адміністрації, мікрогруп членів педагогічного колективу.

Цей факт свідчить про те, що в школі є скритий внутрішній конфлікт, коли адміністрація і вчителі протилежним чином оцінюють стан справ у колективі загальноосвітнього закладу, і якщо своєчасно на це не звернути увагу і не прийняти дієві міри то це призведе до негативних наслідків: відкритого непорозуміння в колективі, створення несприятливого організаційно-інноваційного середовища, творчого зростання педколективу, а також спроможності впроваджувати в освітній процес школи інновацій.

Для кращого візуального сприйняття оформляємо протокол в кольорі.

Таблиця № РБ-3

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

СЛАБКІ СТОРОНИ – жовтий колір		ПІКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ – зелений колір			
А – АДМІНІСТРАЦІЯ; К – КОЛЕКТИВ =А+ПрШ+Пш		В пр – МО ВЧИТЕЛІ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ; В пш – МО ВЧИТЕЛІ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ			
ЯКІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА В ПЕДКОЛЕКТИВІ		6,7	6,9	6,9	6,8
№ ТВЕРДЖЕННЯ	СЛАБКІ СТОРОНИ (НЕДОЛІКИ)	А	Впр	Впш	К
В. 9. Якщо між учителями виникають розбіжності то вони завжди вирішуються оперативно без втручання керівництва.	В. 9. Якщо між учителями виникають розбіжності то вони не вирішуються оперативно і тільки з втручання керівництва.	4,6	4,9	4,6	4,7
В. 10. У випадку зривів, невдач, відхилень від звичайного ритму в ході роботи ніколи не йде активний пошук винних.	В. 10. У випадку зривів, невдач, відхилень від звичайного ритму в ході роботи йде активний пошук винних.	5,4	5,7	5,2	5,4
В. 14. Учителі, взагалі, хочуть брати участь в управлінні школою. Їх не влаштовує роль виконавців.	В. 14. Учителі, взагалі, не хочуть брати участь в управлінні школою. Їх влаштовує роль виконавців.	6,4	6,1	5,9	6,1
В. 5. Якщо хтось з учителів працює з «прохолодно», то це турбує його колег.	В. 5. Якщо хтось з учителів працює з «прохолодно», то це мало турбує його колег.	6,0	6,5	7,0	6,5
В. 15. Наради тривають продуктивно і не довго. Відбувається обговорення суті питання, а не боротьба самолюбств.	В. 15. Наради тривають не продуктивно і довго. Не відбувається обговорення суті питання, а йде боротьба самолюбств.	6,8	6,6	6,0	6,5
В. 12. Учителі вважають, що рішення, прийняті керівництвом школи, ніколи не можуть бути, помилковими або спрямованими проти них.	В. 12. Учителі вважають, що рішення, прийняті керівництвом школи, можуть бути, помилковими або спрямованими проти них.	6,5	6,8	6,4	6,6
В. 17. Багато учителів вважають, що адміністрація школи вірно і об'єктивно оцінює їхню роботу.	В. 17. Багато учителів вважають, що адміністрація школи не вірно і не об'єктивно оцінює їхню роботу.	6,3	6,7	6,8	6,6
В. 13. Коли мова заходить про адміністрацію школи, учителі ніколи не говорять: «Ці там, нагорі».	В. 13. Коли мова заходить про адміністрацію школи, учителі ніколи говорять: «Ці там, нагорі».	6,6	6,8	6,7	6,7
В. 16. Наскільки добре вчитель справляється зі своїми обов'язками, він довідується часто.	В. 16. Наскільки добре вчитель справляється зі своїми обов'язками, він довідується не часто.	6,4	6,8	7,1	6,8
В. 11. Конфлікти між учителями рідкість	В. 11. Конфлікти між учителями не рідкість	6,4	6,8	7,4	6,9



ПІКИ НЕ ВІДПОВІДНОСТІ ОЦІНОК «А» і «В» -СЛАБКІ СТОРОНИ					
В. 18. Учителя добре знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу.	В. 18. Учителя не знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу, а керівники вважають навпаки.	7,5	7,0	6,9	7,1
В. 3. Ентузіазм у роботі членів педагогічного колективу не рідкість.	В. 3. Ентузіазм у роботі членів педагогічного колективу рідкість вважають керівники, а вчителі навпаки вважають, що не рідкість..	6,7	7,3	8,0	7,3

Нижче приведено приклад візуального оформлення результатів дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі і визначення слабких сторін організаційно-інноваційного середо-

вища ЗНЗ за методикою «Оцінювання функції керівництва». Приводимо приклад оформлення граф-схеми сильних сторін мотиваційного середовища (див. рис. Граф-схеми РВ-3).

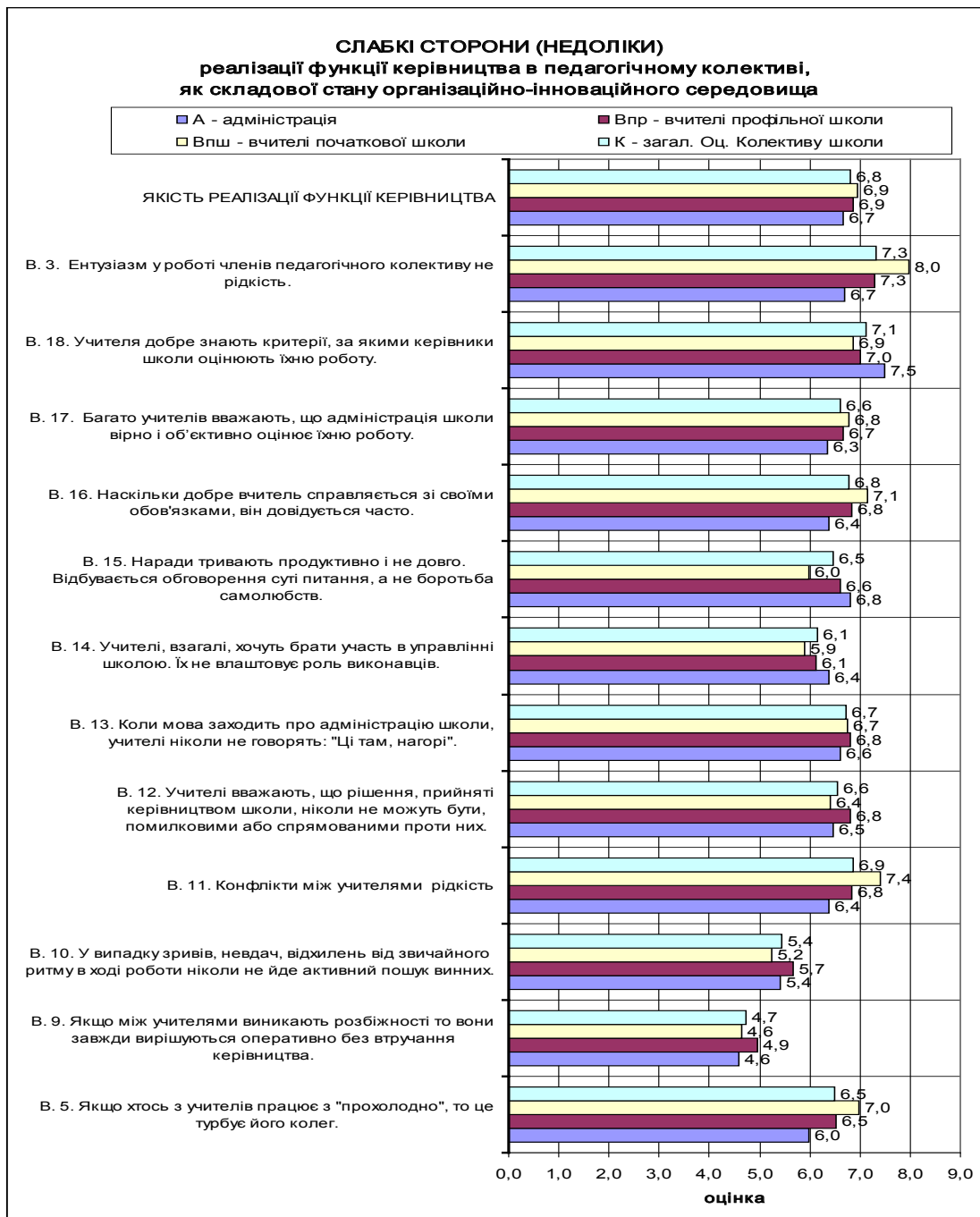


Рис. Граф-схема В-3. Слабкі сторони (недоліки) дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу



Підводячи підсумки, можна сказати, що запропонований алгоритм організації і проведення експертизи стану якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі за методикою «Оцінювання функції керівництва» **дасть змогу управлінцю:**

✓ *визначити* якість реалізації функції керівництва і в якій мірі її виконання потребує вдосконалення;

✓ *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 реалізації якості функції керівництва, представниками адміністрації і вчителями (адже це вказує на крийний конфлікт між ними).

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 впровадження в практику роботи освітніх закладів різних типів «Корекційної моделі створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища (зовнішніх умов), як чинника формування інноваційності й конкурентоздатності особистості в швидкозмінних умовах, які будуть представлені вам у наступному номері даного журналу.

Використані і рекомендовані літературні джерела

1. *Кремень Василь*. Інноваційна людина: Україна на шляху європейської інтеграції / Василь. Кремень – К.: Агора, 2007. – С. 6–7.
2. *Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. Пособие/ Под редакцией В. С. Лазарева.* – М.: Центр социальных и экономических исследований. 1995. – 158с.
3. *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.
4. *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. – 146с. – С.57–67.

5. *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.

6. *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.

7. *Чудакова В. П.* 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. 127-137.

8. *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.

9. *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.

10. *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.

11. *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.

12. *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.

13. *Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: монографія /за ред. В. Г. Кременя.* – К.: Педагогічна думка. 2008. – 472с.

14. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.

Інтернет ресурси:

15. Менеджмент. Руководство в менеджменте <http://www.30n.ru/1/5.html>.
16. Педагогический коллектив в системе управления школой <http://nazachet.ru/med/1362-man.html>.
17. Понятие руководства <http://psylist.net/uprav/ponat1.htm>
18. Руководство <http://termin.bpsod.ru/publ/18-1-0-16587>;
19. Руководство <http://www.znanie.info/portal/ec-terms/30/549.html>;