



3. НАУКОВІ СЕМІНАРИ-ПРАКТИКУМИ



Віра Петрівна Чудакова,
науковий співробітник лабораторії
профільного навчання і профорієнтації
Інституту педагогіки НАПН України,
науковий кореспондент Інституту психології
імені Г. С. Костюка НАПН України;
психолог, тренер, ст. викладач, консультант, коуч
м. Київ, Україна

УДК 159.9:37.07:005.95]:001.895

*Продовження публікації,
початок у №№ 3-4; 5; 6; 7 за 2012р.;
у №№ 1(8); 2(9); 3(10) за 2013р.*

УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПЕРТИЗИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА – ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Обобщенные результаты экспертизы состояния организационно-инновационной среды, как основа для внедрения в практику работы образовательной организации, коррекционной модели создания благоприятных условий формирования психологической готовности к инновационной деятельности.

Ключевые слова: инновационная деятельность, психологическая готовность к инновационной деятельности, психолого-организационная технология, модели, экспертиза, организационно-инновационная среда коррекция.

The summarized results of examination of the state of organizational innovation environment as a basis for the implementation in practice of the educational institution, correctional model to create favorable conditions for the formation of psychological readiness for innovation.

Key words: innovation, psychological readiness for innovation, psychological and organizational technology, models, expertise, organizational and innovative environment correction.

Узагальнення результатів дослідження експертизи організаційно-інноваційного середовища – чинник інноваційності та конкурентоздатності особистості

- *Моделі і технологія формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності.*
- *Діагностичний інструментарій експертизи стану організаційно-інноваційного середовища:*
 - *методика «Оцінювання характеристик колективу»;*
 - *методика «Оцінювання мотиваційного середовища»;*
 - *методика «Оцінювання функції керівництва».*
- *Узагальнення результатів експертизи стану організаційно-інноваційного середовища, підготов-*

ки експертної документації для корекційного етапу дослідження.

- *Визначення переваг і недоліків (сильних та слабких сторін) у організаційно-інноваційному середовищі освітньої організації, які визначають ефективність її діяльності, а які призупиняють або взагалі блокують її.*

Постановка проблеми

Продовжуємо представлення досвіду впровадження в практику роботи освітніх організацій різних типів моделей і технологію формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності. У попередніх випусках журналу «Освіта і розвиток обдарованої особистості» представлено:



1) у №3-4, 2012р. – загальна характеристика науково-методичного забезпечення психолого-організаційної технології формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності [21].;

2) у № 5;6;7, 2012р. – описаний покроковий алгоритм дослідження експертизи рівня розвитку педагогічного колективу та його вплив на організаційно-інноваційне середовище освітньої організації; Описано структуру, особливості та критерії оцінювання соціально-психологічні характеристик рівня розвитку колективу та його інтегральні і первинні характеристики: *ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу (А)* – рівень орієнтованості колективу на поточні досягнення (a_1), на розвиток способів діяльності (a_2), на саморозвиток членів педагогічного колективу (a_3); *організованість колективу (В)* – рівень відповідальності (b_1); *спрацьованості (b_2)*, включення членів педагогічного колективу в управління (b_3); *згуртованість (об'єднаність) колективу (В)* – рівень єдності (спільності) орієнтацій (v_1), сумісності членів педагогічного колективу (v_2), потенційної стабільності (v_3) [19;20;23];

3) у № 1 (8), 2013р. – загальна характеристика експертизи організаційно-інноваційного середовища освітньої організації; описаний алгоритм проведення та інтерпретація результатів експертизи за методикою «Оцінювання характеристик колективу» [16];

4) у № 2 (9), 2013р. – описано алгоритм проведення та інтерпретація результатів експертизи організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» [17];

5) у № 3 (10), 2013р. – описано алгоритм проведення та інтерпретація результатів експертизи організаційно-інноваційного середовища, за методикою «Оцінювання функції керівництва» [18];

6) у № 4 (11), 2013р. – програма спецкурсу (семінару-тренінгу) «Управлінська компетентність керівника з формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи» [15].

У цій публікації продовжуємо представлення результатів впровадження «Моделі експертизи й корекції організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу» (початок [12;13;16;17;18;21;22]), яка є складовою «Психолого-організаційної технології формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності» («Технологія») (див. рис. 1), яка більш детально описана у попередніх випусках журналу «Освіта і розвиток обдарованої особистості» [21].

Мета публікації: представлення опису узагальнених результатів експертизи організаційно-інноваційного середовища освітньої організації (діагностичного етапу) та підготовки експертної документації для ефективного проведення корекційного етапу дослідження (впровадження моделі створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища).

За результатами проведення експертизи організаційно-інноваційного середовища освітньої організації, з'явилась 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. Узагальнення результатів експертизи дадуть 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.

Методика і організація дослідження

Упровадження технології в практику роботи освітніх організацій передбачало взаємопов'язану діяльність наукового керівника експерименту (автора розробки) з керівниками і педагогічними колективами освітніх організацій з урахуванням принципів спільної діяльності (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо). Технологія пройшла апробацію і впроваджена у практику роботи освітніх організацій різних типів: м. Києва (гімназія №153), Київської області (24 школи Броварського району), м. Одеси (ЗНЗ № 52, ЗНЗ № 53, ЗНЗ № 118, НВК «Гімназія № 7», НВК № 49, Приватна школа «Гармонія», Школа-інтернат № 2), м. Херсону (ЗНЗ № 53, ЗНЗ № 54, ЗНЗ № 41) і Херсонської області: Скадовського і Голопристанського районів, м. Сімферополя (НВК «Школа-колегіум» № 14). Завдяки творчій співпраці з керівниками вище названих освітніх організацій і педагогічними колективами, на різних етапах розробки і впровадження «Технології», відпрацьовувались психолого-педагогічний діагностичний інструментарій, інтерпретаційний та корекційно-розвивальний блоки, відшліфовувались окремі аспекти і компоненти модулів Технології, кожна освітня організація внесла свій вклад в її створення.

Для розв'язання поставленої мети використовувались такі **методи наукового дослідження:** аналіз літератури з проблеми, теоретичний аналіз проблеми; психолого-педагогічний експеримент, психолого-педагогічні діагностичні методи, метод експертних оцінок, методи математичної статистики, метод активного соціально-психологічного навчання, коучингу. Математична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 17).

При проведенні експертизи стану організаційно-інноваційного середовища урахувались індивідуальні особливості педагогічних колективів, вчителів та керівників навчальних закладів. Перераховані нижче методики призначені для виявлення особливостей, специфічності у досліджуваних, 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.

Дослідження здійснювалось за методиками:

1. «Оцінювання характеристик колективу» (Анкета А), детально описаний алгоритм проведення і обробки результатів у публікації [16];

2. «Оцінювання мотиваційного середовища» (Анкета Б), детально описаний алгоритм проведення і обробки результатів у публікації [17];

3. «Оцінювання функцій керівництва» (Анкета В), детально описаний алгоритм проведення і обробки результатів у публікації [18].

1. Методика «Оцінювання характеристик колективу» передбачає отримання оціночних суджень на 69 пунктів за 10-бальною шкалою (від 0 до 9) про наявність вказаних у твердженнях характеристичних особливостей колективу. За задумом авторів методика надає можливість оцінити рівень розвитку педагогічного колективу, як соціальної групи, та його інтегральні та первинні соціально-психологічні характеристики: А – Ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу (орієнтованість на досягнення у поточній діяльності, орієнтованість на розвиток діяльності, орієнтованість на саморозвиток); Б – Організованість колективу (відповідальність, спрацьованість, включення в управління). В – Згуртованість (об'єднаність) колективу (єдність орієнтацій, сумісність, потенційна стабільність) [16].

Такі дані є описом «зовнішніх умов» організаційно-інноваційного середовища відносно педагога - інноватора і можуть розглядатися як чинники, що сприяють або заважають інноваційній діяльності (сильні та слабкі сторони). Факторний аналіз первісних відповідей досліджуваних *поряд з переліченими показниками виявляє типові конфігурації проблем колективу на змістовному рівні*. Окрім цього кластеризація досліджуваних виявляє групи персоналу освітньої організації (управлінців, психолого-педагогічних кадрів) з типовими позиціями, а також таких, які значно відхиляються від головних кластерів, що є цікавим матеріалом для корекційної психологічної роботи саме з цим педагогічним колективом.

2. Методика «Оцінювання мотиваційного середовища» також використовує 10-бальну шкалу для оцінки згоди чи незгоди зі змістом 36-ти тверджень опитувальника. Відмінність від попередньої методики у спрямованості оцінок на самих педагогів з метою оцінки мотиваційного середовища як впливового чинника стимулювання інноваційної діяльності. *Факторний аналіз оціночних суджень персоналу освітніх організацій, отриманих за цією методикою, визначає типові змістовні характеристики зовнішнього середовища, що впливають на інтенсивність інноваційної діяльності*. В обох методиках, як елемент корекційної роботи, вирішується задача узгодження особистих суджень адміністрації і вчителів щодо школи й педагогічного колективу та середніх оцінок по школі [17].

3. Методика «Оцінка функцій керівництва» забезпечує збір відповідей вчителів методом опитування

(20 пунктів) за 10-бальною шкалою про ступінь згоди зі змістом судження про особливості керівництва, як однієї із функцій управління, в даній освітній організації. *З'ясування питання на скільки якісно реалізується функція керівництва в організації. Факторний і кластерний аналіз виявляють типові змістовні проблемні аспекти управління, специфічні саме для цієї школи* [18].

Результати дослідження та їх обговорення

Інтеграція України у світовий простір потребує постійного вдосконалення національної системи освіти, пошуку ефективних шляхів підвищення якості освітніх послуг та розроблення інновацій. Для цього в Україні повинні забезпечуватися прискорений інноваційний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження та реалізації особистості впродовж життя. Розбудова української держави на засадах демократизації та гуманізму об'єктивно зумовлює необхідність значного підвищення спроможності до інновацій в сфері освіти на всіх її рівнях – від керівних до виконавчих ланок. 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 [2; 6; 7; 10; 11; 12; 13; 14; 21; 24].

Для створення та реалізації комплексної системи розв'язання проблем формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності та розробки науково-методичного забезпечення її впровадження є практикою роботи освітніх організацій різних типів, підібрано надійний і валідний психолого-педагогічного діагностичний інструментарій; розроблено інтерактивні корекційно-розвиваючі методи; розроблено експрес діагностику інтегрального, цільового показника «інноваційності» і прогнозування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності; впроваджено в практику роботи закладів різних типів технологію формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності (далі «Технологія») [11; 12; 13; 14; 21].

Розроблена «Технологія» є комплексною системою науково-методичного забезпечення упровадження в освітню практику освітніх інновацій, 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 персоналу організації (управлінців, менеджерів і персоналу організації тощо).

Технологія є професійно містким, універсальним інструментом, що, у першу чергу, призначається для психологів, які мають фундаментальну базу

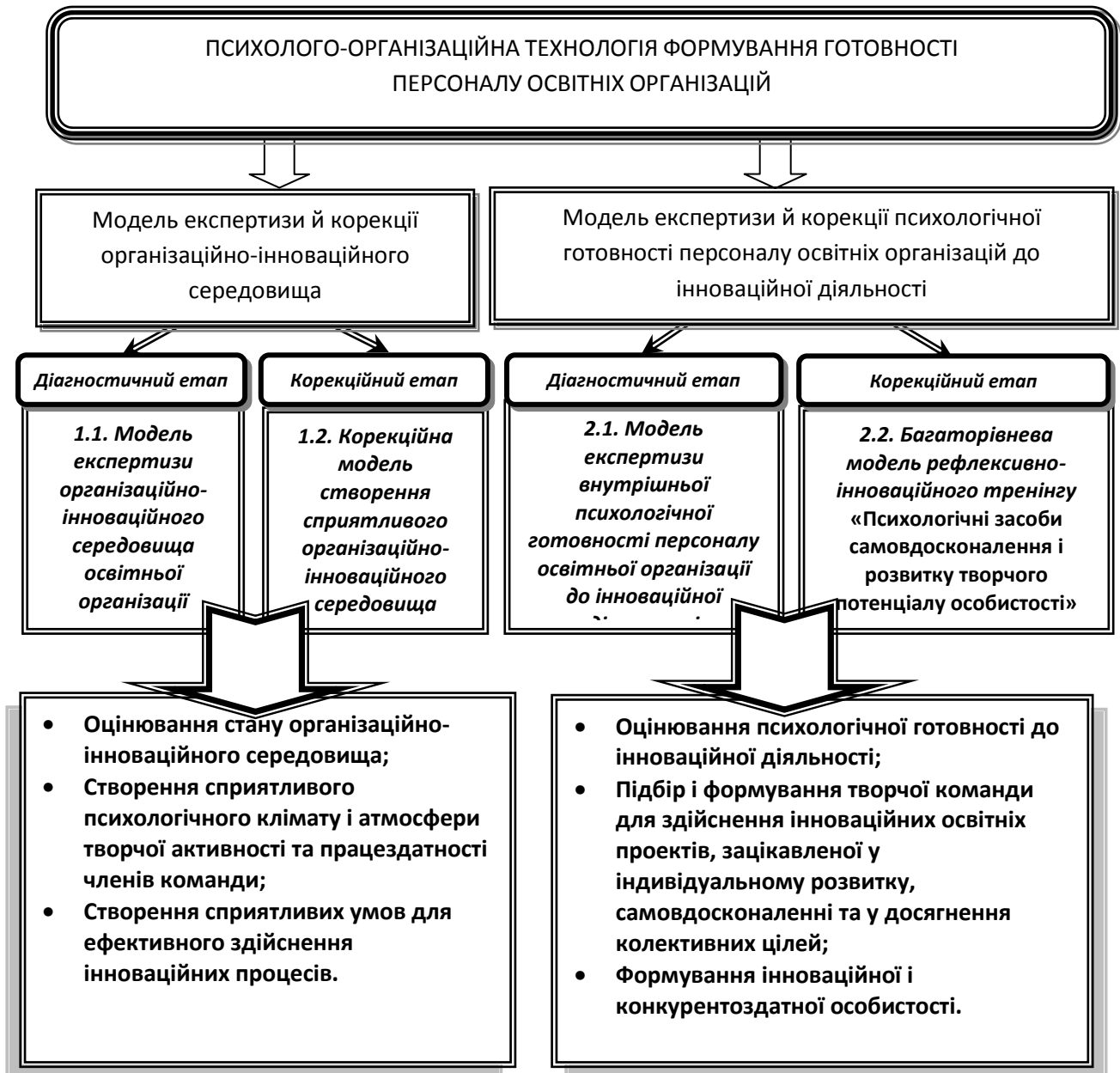


Рис 1. Модель структури складових «Психолого-організаційної технології формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності»

підготовку. Але, з економічних причин, не всі освітні організації змогли ввести у штат психологів (при тому з'ясовано, що, за певних причин, не всі психологи готові до роботи з керівниками і персоналом організацій. [1; 4; 3; 11; 21]. Враховуючи такі обставини, нами розроблена «Технологія», якою *можуть* скористатись та *успішно засвоїти*, в умовах відповідної спеціальної підготовки і консультацій (*тренінгів-семінарів, коучингів*), при допомозі та підтримці фахівців, також управлінці й спеціалісти по роботі з персоналом організацій, менеджери, педагоги, методисти, викладачі, консультанти і хто цікавиться питаннями організаційного розвитку і особистої ефективності, а також ті, в діяльності кого зміни і розвиток окремих людей і груп відіграє суттєву роль.

Говорячи про перспективність і можливість масової реалізації технології можна зазначити, що вона є придатною для відтворення не тільки автором, але й іншими фахівцями з гарантією досягнення запланованих результатів (психологами, а також при спеціальній підготовці у сфері контрольно-оцінної, та корекційно-розвивальної діяльності), науково-педагогічним працівникам, методистами, управлінцями, науковцями тощо). Для цього можна використати розроблену автором програму семінару-тренінгу «Управлінська компетентність керівника з формування готовності персоналу освітніх організацій (вчителів) до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища [11; 15]. Перспективність подальшої розробки і можливостей масової реалізації технології полягає у



гарантії досягнення запланованих результатів якісної освіти, професійного і морального задоволення від творчого процесу, самодостатності реалізації особистісного потенціалу у освітньому процесі.

«Технологія» складається із двох взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих частин (що відповідають дослідженню внутрішніх і зовнішніх умов упровадження інновацій), кожна із яких включає такі основні компоненти: інформаційно-смісловий, діагностично-інтерпретаційний, прогностичний, корекційно-розвивальний. Зміст і структура основних складових і компонентів моделей і технології (див. рис.1.):

I. Модель експертизи й корекції організаційно-інноваційного середовища освітніх організацій (зовнішні умови): 1.1. Модель експертизи організаційно-інноваційного середовища освітніх організацій; 1.2. Модель створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища освітніх організацій.

II. Модель експертизи й корекції психологічної готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності (внутрішні умови): 2.1. Модель експертизи психологічної готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності (див. рис. 2.); 2.2. Модель багаторівневого рефлексивно-інноваційного тренінгу, коучингу «Психологічні засоби самовдосконалення і розвитку творчого потенціалу особистості».

Для розв'язання вище зазначених проблем розроблено, апробовано і впроваджено у практику діяльності освітніх закладів різних типів «1.1. Модель експертизи організаційно-інноваційного середовища освітньої організації» (далі «1.1. Модель») [12-16; 21], яка представлена у вигляді схеми на рис. 2.

Детальніше ознайомимося із змістом і структурою 1.1. **Моделі експертизи стану організаційно-інноваційного середовища освітньої організації** (зовнішні умови). На сучасному етапі соціально-професійного розвитку керівнику освітньої організації у співпраці з колективом необхідно докласти багато зусилля для створення сприятливого **організаційно-інноваційного середовища** (сукупності умов повсякденної професійної діяльності для здійснення інноваційних перетворень), що надасть можливість: спонукати колектив до саморозвитку, професійного самовдосконалення, самоактуалізації; сприяти створенню в організації сприятливого психологічного клімату, атмосфери творчої активності та конкурентоздатності 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 [12-16; 21; 22].

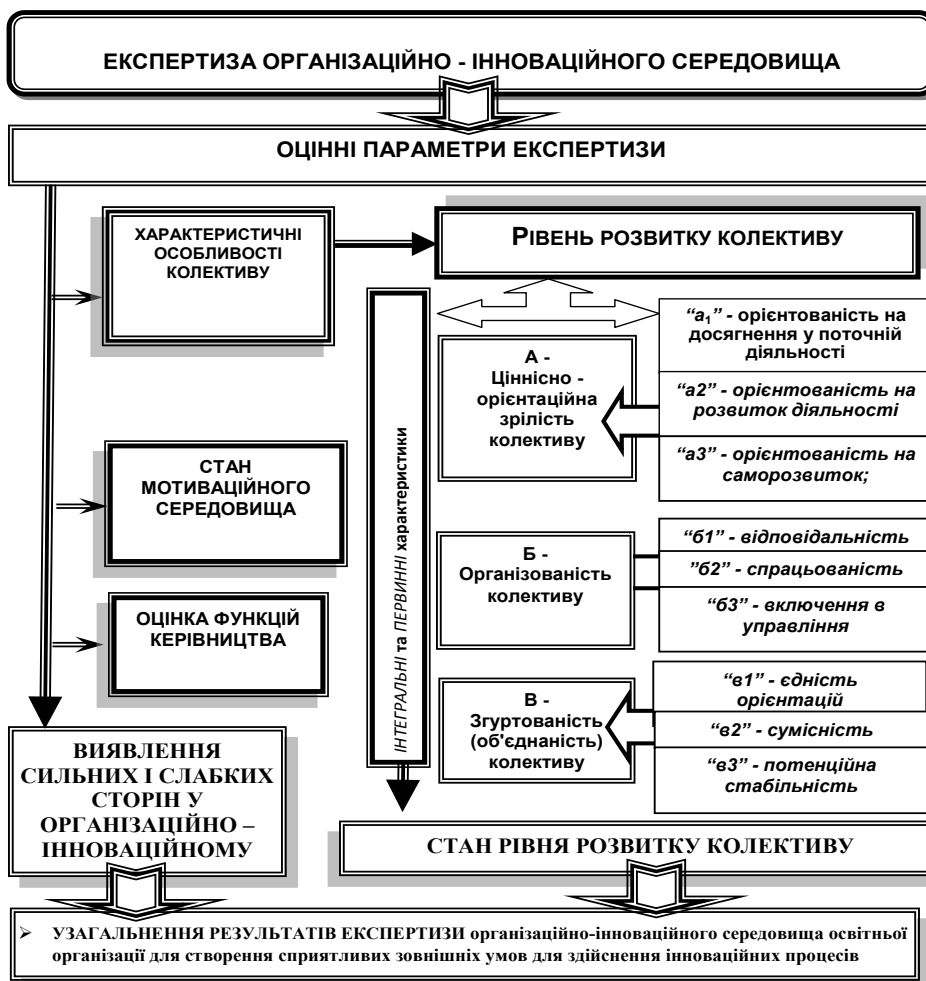


Рис 2. Модель експертизи організаційно-інноваційного середовища



Узагальнення та інтерпретація результатів експертизи організаційно-інноваційного середовища

Як зазначалось вище, для визначення оцінки стану організаційно-інноваційного середовища освітньої організації необхідні результати експертизи за методиками «Оцінювання характеристик колективу» [16], «Оцінювання мотиваційного середовища» [17], «Оцінювання функції керівництва» [18]. Результати експертизи вносимо у протокол результатів дослідження організаційно-інноваційного середовища (приклад форми протоколу показано у таблиці Р-10, куди вносяться лише номери тверджень, які оцінені високо і низько, тобто сильні сторони (оцінка від 7,5 до 9 балів) слабкі сторони (оцінка від 6,4 до 0 балів).

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

- **сильні сторони** (які оцінені від 7,5 до 9 балів), що відповідає високому рівню розвитку колективу;
- **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 зручності візуального сприйняття внесених у загальні протоколи оцінок респондентів виділяємо їх різними кольорами, в залежності від того, як оцінили респонденти певне твердження. *Рекомендуємо оформляти його в кольорі, як показано нижче* (див. табл. 1).

Таблиця 1.

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

СИЛЬНІ СТОРОНИ (рожевий або червоний колір)	СЛАБКІ СТОРОНИ	
	СЛАБКІ СТОРОНИ (жовтий колір)	ПІДКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ ОЦІНОК адміністрації і педагогів (зелений колір)
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:
		A = 8,3
		B = 5

Узагальнення та інтерпретація результатів дослідження за методикою «Оцінювання характеристик колективу»

За допомогою методики «Оцінювання характеристик колективу», як зазначалось вище, можна визначити сильні та слабкі сторони стану справ у колективі, що, у свою чергу, дає додаткову інформацію про те, які чинники у більшій мірі підвищують або зменшують рівень розвитку колективу, що вимагають вивчення і корекції щодо створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, яке зможе спонукати педагогічний колектив до ефективної інноваційної діяльності.

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

- **зрозуміти** за рахунок чого у більшій 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 (це вказує на схритий внутрішній конфлікт у педагогічному колективі).

За результатами **оформлено** «Загальний протокол дослідження експертизи стану організаційно-інноваційного середовища освітньої організації», що є вихідними показниками для проведення корекційного етапу дослідження. У попередніх публікаціях ретельно описано алгоритм проведення експертизи і приведено приклади оформлення протоколів дослідження [16;21].

Нижче приведено протоколи (див. таб.2; таб.3) узагальнених результатів дослідження організаційно-інноваційного середовища, «СИЛЬНІ» та «СЛАБКІ» сторони, за методикою «Оцінювання характеристик колективу»

Нижче наведено приклад оформлення графічного відображення (граф-схеми) **СИЛЬНИХ СТОРІН** за результатами експертизи організаційно-інноваційного середовища освітньої організації за методикою «Оцінювання характеристик колективу»



Таблиця 2.

Загальний протокол узагальнених результатів сильних сторін виявлених в ході дослідження організаційно-інноваційного середовища освітньої організації за методикою «Оцінювання характеристик колективу»

ТВЕРДЖЕННЯ	К
19. Всі вчителі прагнуть до того, щоб у школи була найкраща репутація.	8,3
37. Вчителі нашої школи прагнуть до таких результатів роботи, якими можна було б пишатися.	8,1
46. У нашому колективі зниження успішності одного учня обов'язково стане предметом обговорення для педагогів, які працюють у цьому класі.	8,3
55. Вчителям нашої школи небагато, наскільки добре працюють їхні колеги.	7,9
11. Вчителі - новатори користуються повагою в нашому колективі.	8,4
20. Ми прагнемо до того, щоб усі наші випускники могли успішно скласти іспити до ВНЗ.	8,9
29. Всі вчителі в нашій школі постійно щось поліпшують у своїй роботі.	7,7
38. На педрадах і загальних зборах у нас буває багато конструктивної критики нашої роботи і пропозицій щодо її вдосконалення.	7,9
47. У нашому колективі хороша творча атмосфера ..	8
65. Бути новатором в нашому колективі престижно.	8
12. Наші вчителі дбають про підвищення своєї професійної майстерності	8,1



Рис. 1. Граф-схема 1.А-1. Сильні сторони організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінка характеристик колективу»

Нижче наведено приклад оформлення загального протоколу СЛАБКІХ СТОРІН виявлених в ході дослідження організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінка характеристик колективу», для кращого візуального відображення оформляємо його

в кольорі (жовтий колір – слабкі сторони, параметри оцінені низько усім колективом, а зелений колір – пік не відповідності оцінок тверджень адміністрацією і вчителями).



Таблиця 3.

Загальний протокол узагальнених результатів слабких сторін виявлених в ході дослідження організаційно-інноваційного середовища освітньої організації за методикою «Оцінювання характеристик колективу»

№	В	А	К	ТВЕРДЖЕННЯ
1	7,4	6,6	7,0	1. Всі вчителі в нашій школі прагнуть зробити свою роботу якнайкраще.
10	5	7,4	6,2	10. Педагог, який стане працювати «з прохолодою», в нашому колективі швидко відчує несхвалення своїх колег.
28	6,9	7,0	7,0	28. У всіх вчителів в нашій школі високі вимоги до результатів своєї роботи.
64	6,9	8,0	7,4	64. Наявність відстаючих учнів всі вчителі в нашій школі розглядають як недопрацювання свою і своїх колег.
56	6,4	7,2	6,8	56. Кожен вчитель у нашій школі впевнений, що якщо він запропонує ідею будь-якого експерименту, то зустрине зацікавлене ставлення своїх колег.
30	5,1	8,2	6,7	30. Учитель, що не займається самоосвітою, в нашому колективі буде відчувати себе «білою вороною».
58	7,4	6,8	7,1	58. У нас в школі немає недоброякісно працюючих педагогів.
67	6,9	8,4	7,6	67. Досвідчені вчителі з власної ініціативи допомагають своїм колегам.
5	6,5	7,2	6,8	5. Вчителям для узгодження своїх дій один з одним не потрібна допомога директора школи або завуча.

Нижче приведено приклад оформлення граф-схеми СЛАБКІ СТОРОНИ організаційно-інноваційного середовища освітньої організації.

Порівняємо між собою одержані результати виявлених сильних і слабких сторін стану справ у колективі. Це дасть вам змогу визначити, що впливає на стан

організаційно-інноваційного середовища, у тому числі, й на рівень розвитку колективу, виділити чинники, які більшою мірою знижують його загальний рівень (ЗРПК) і які вимагають серйозного вивчення. Максимальна оцінка оцінних параметрів дослідження – 9 балів. Це суперрезультат. Чим нижчий

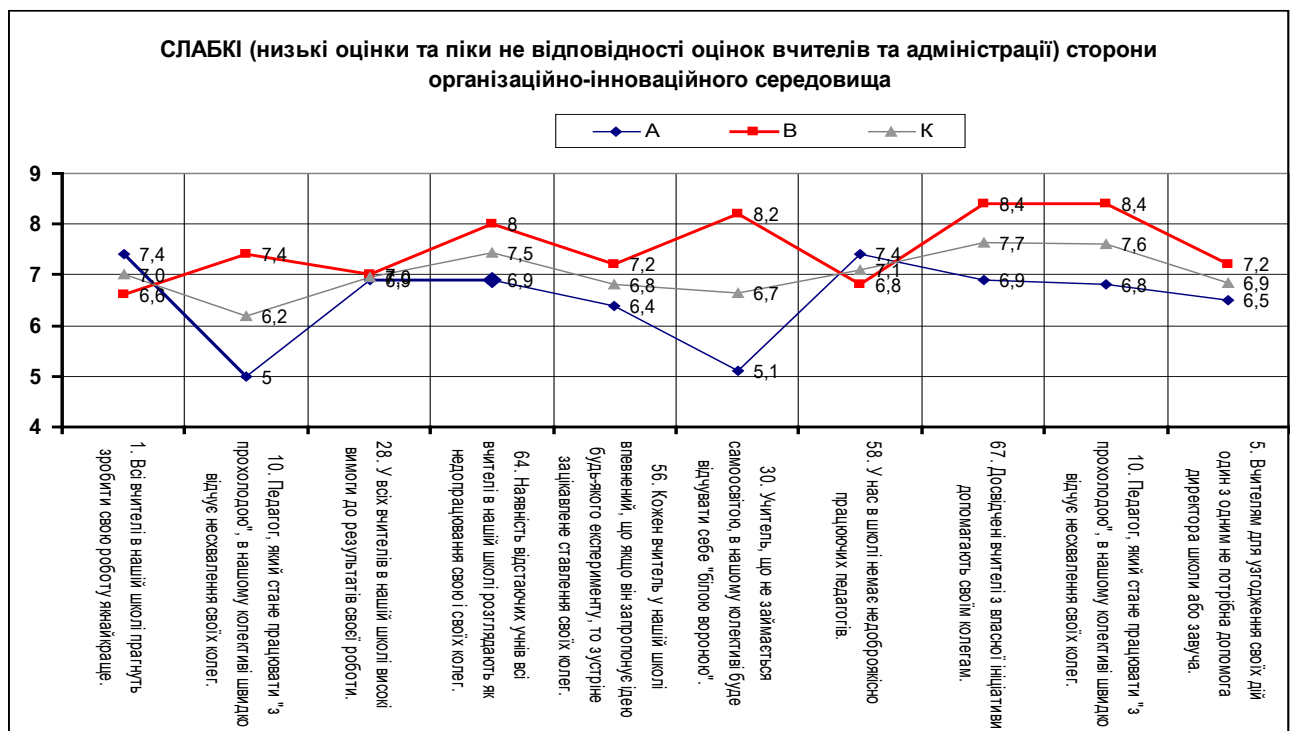


Рис. 2. Граф-схема 2.А-2. Слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища



одержаний Вами показник, тим більше колектив відрізняється у цій області від ідеалу, і, навпаки, чим вище цей показник, тим більше ваш колектив наближається до ідеалу.

Різниця між загальною оцінкою ідеального і загальною оцінкою стану справ у колективі – це Ваш резерв у досягненні найкращих результатів.

Узагальнення та інтерпретація результатів дослідження експертизи стану організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»

Мотиваційне середовище – це сукупність умов, що визначають направленість і величину зусиль, що докладають члени педагогічного колективу для досягнення цілей освітньої організації. [17].

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

- **виявити**, що умови створені для спонукання персоналу освітньої організації до самовдосконалення, саморозвитку, творчої активності,
- **з'ясувати** за рахунок чого у більшій мірі створюється несприятливе мотиваційне середовище в 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 це Ви зможете визначити за допомогою методики «Оцінка мотиваційного середовища».

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

- **зрозуміти** за рахунок чого у більшій 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 за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» [17;21], 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.

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 4. РБ-2; 5. РБ-3.

Таблиця 4. РБ-2

**Загальний протокол РБ-2
СИЛЬНІ СТОРОНИ організаційно-інноваційного середовища (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.



Нижче приведено приклади візуального оформлення результатів дослідження стану мотиваційного середовища і визначення сильних сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» (див. рис. Граф-схеми РБ-2).

Оформляємо «Загальний протокол (РБ-2) слабких сторін (проблемних чинників) організаційно-інно-

ваційного середовища освітньої організації за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища», виявлених в ході експертизи із урахуванням пріоритетності оцінних параметрів. Нижче приведено приклад оформлення у таблицях 5.РБ-3.

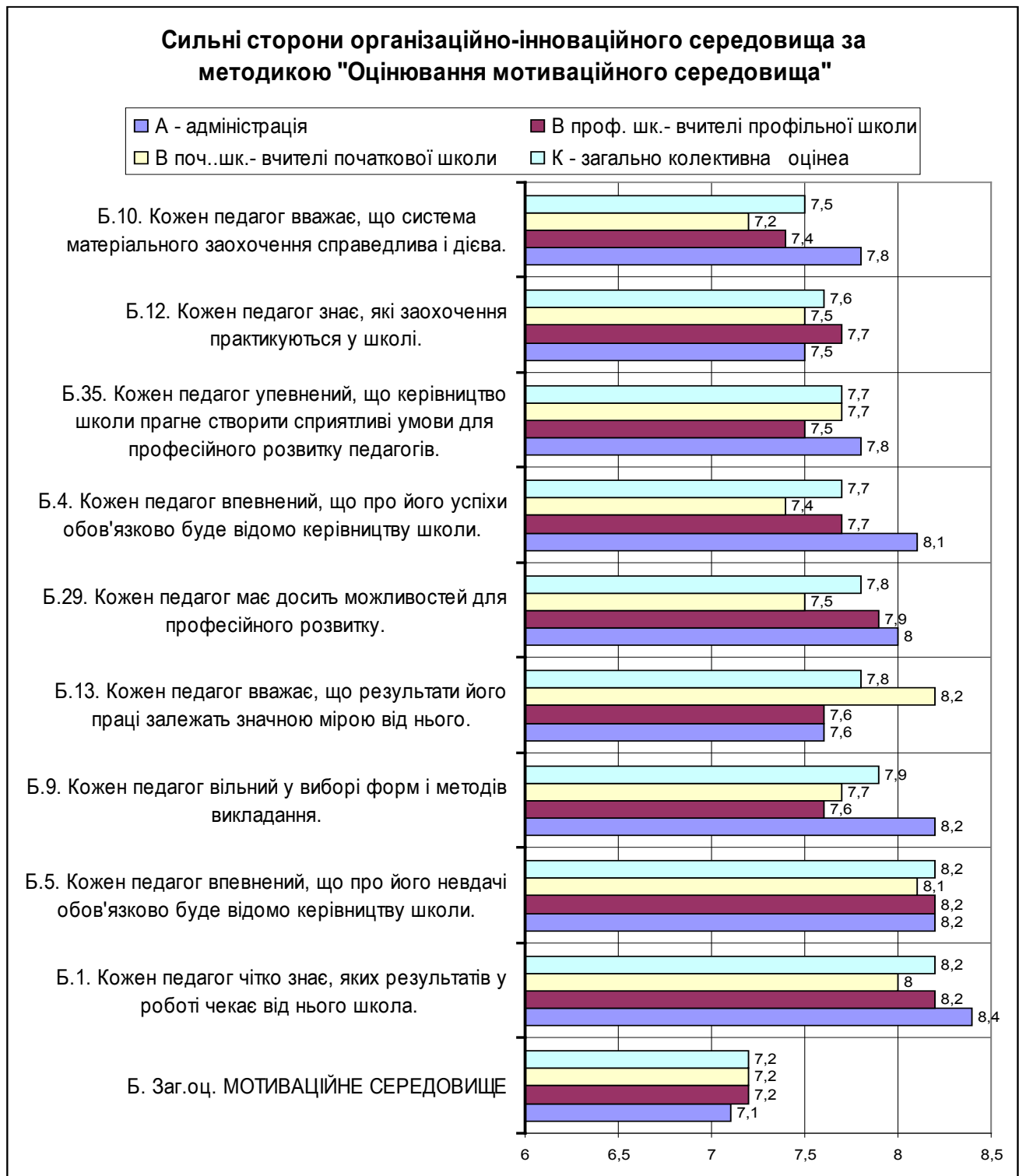


Рис. 3. Граф-схема 3.РБ-2 сильні сторони організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»



Таблиця 5. РБ-3

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

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 (НЕДОЛКИ)	А	Впф	Впш	К
Б.16. Кожен педагог вважає, що оплата його праці залежить від результатів його роботи.	Б.16. Оплата праці педагогів не залежить від результатів його роботи.	5,8	5,6	4,5	5,3
Б.14. Кожен педагог вважає, що форми морального заохочення в школі досить різноманітні і привабливі.	Б.14. Форми морального заохочення в школі не досить різноманітні і привабливі.	5,5	6,0	5,9	5,8
Б.23. Кожен педагог має досить часу для освоєння або розробки педагогічних нововведень.	Б.23. Педагоги не мають досить часу для освоєння або розробки педагогічних нововведень.	6,2	6,2	6,1	6,2
Б.32. Кожен педагог переконаний, що професійний ріст пов'язаний з ростом матеріального благополуччя.	Б.32. Педагоги переконані, що професійний ріст не пов'язаний з ростом матеріального благополуччя.	6,4	6,0	6,3	6,2
Б.33. Кожен педагог переконаний, що керівництво школи обов'язково помітить і відзначить роботу із саморозвитку.	Б.33. Педагоги переконані, що керівництво школи не помічають і не відзначають роботу із саморозвитку.	6,8	6,8	5,8	6,5
Б.25. Кожен педагог переконаний, що для нього особисто освоєння педагогічних новацій не вимагає надмірних зусиль.	Б.25. Педагоги переконані, що для них освоєння педагогічних новацій вимагає надмірних зусиль.	6,6	6,9	6,3	6,6
Б.31. Кожен педагог бачить зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації і зміною свого статусу в педагогічному колективі.	Б.31. Педагоги не бачать зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації і зміною свого статусу в педагогічному колективі.	6,5	6,6	6,8	6,6
Б.8. Кожен педагог впевнений, що реакція колег на його успіхи завжди буде позитивною.	Б.8. Педагоги не впевнені, що реакція колег на його успіхи завжди буде позитивною.	6,0	6,8	7,3	6,7
Б.15. Кожен педагог має навантаження, що не вимагає від нього непосильної праці для досягнення гарних результатів.	Б.15. Педагоги має таке навантаження, що вимагає від нього непосильної праці для досягнення гарних результатів.	6,4	7,0	6,8	6,7
Б.2. Кожен педагог впевнений в об'єктивності оцінки його роботи.	Б.2. Педагоги впевнені в не об'єктивності оцінки його роботи.	6,6	6,7	7,2	6,9
Б.6. Кожен педагог впевнений, що за гарною роботою обов'язково прослідують заохочення.	Б.6. Педагоги не впевнені, що за гарною роботою обов'язково прослідують заохочення.	7,1	7,0	6,6	6,9
ПІКИ НЕ ВІДПОВІДНОСТІ ОЦІНОК «А» і «В» – СЛАБКІ СТОРОНИ					
Б.17. Кожен педагог впевнений, що керівництво школи справедливо заохочує його роботу.	Б.17. Педагоги не впевнені, що керівництво школи справедливо заохочує його роботу.	7,6	6,8	6,6	7,0
Б.21. Кожен педагог охоче ділиться з колегами освоєними нововведеннями.	Б.21. Педагоги не охоче ділиться з колегами освоєними нововведеннями.	6,1	7,2	7,9	7,1
Б.19. Кожен педагог має чіткі і конкретні цілі удосконалювання своєї діяльності.	Б.19. Педагоги не мають чітких і конкретних цілей удосконалювання своєї діяльності.	6,6	7,8	7,9	7,4



Нижче наводимо приклади візуального оформлення результатів дослідження стану мотиваційного середовища і визначення слабких сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища». Приклад оформлення граф-схеми сильних сторін мотиваційного середовища (див. рис. Граф-схеми РБ-2).

Експертиза організаційно-інноваційного середовища освітньої організації за методикою «Оцінювання функції керівництва»

У наукового-методичній літературі є різні тлумачення терміну «керівництво», що взаємо доповнюють один одного [8; 9; 18; 21], для прикладу можна навести деякі визначення. Під поняття «керівництво» розуміють:

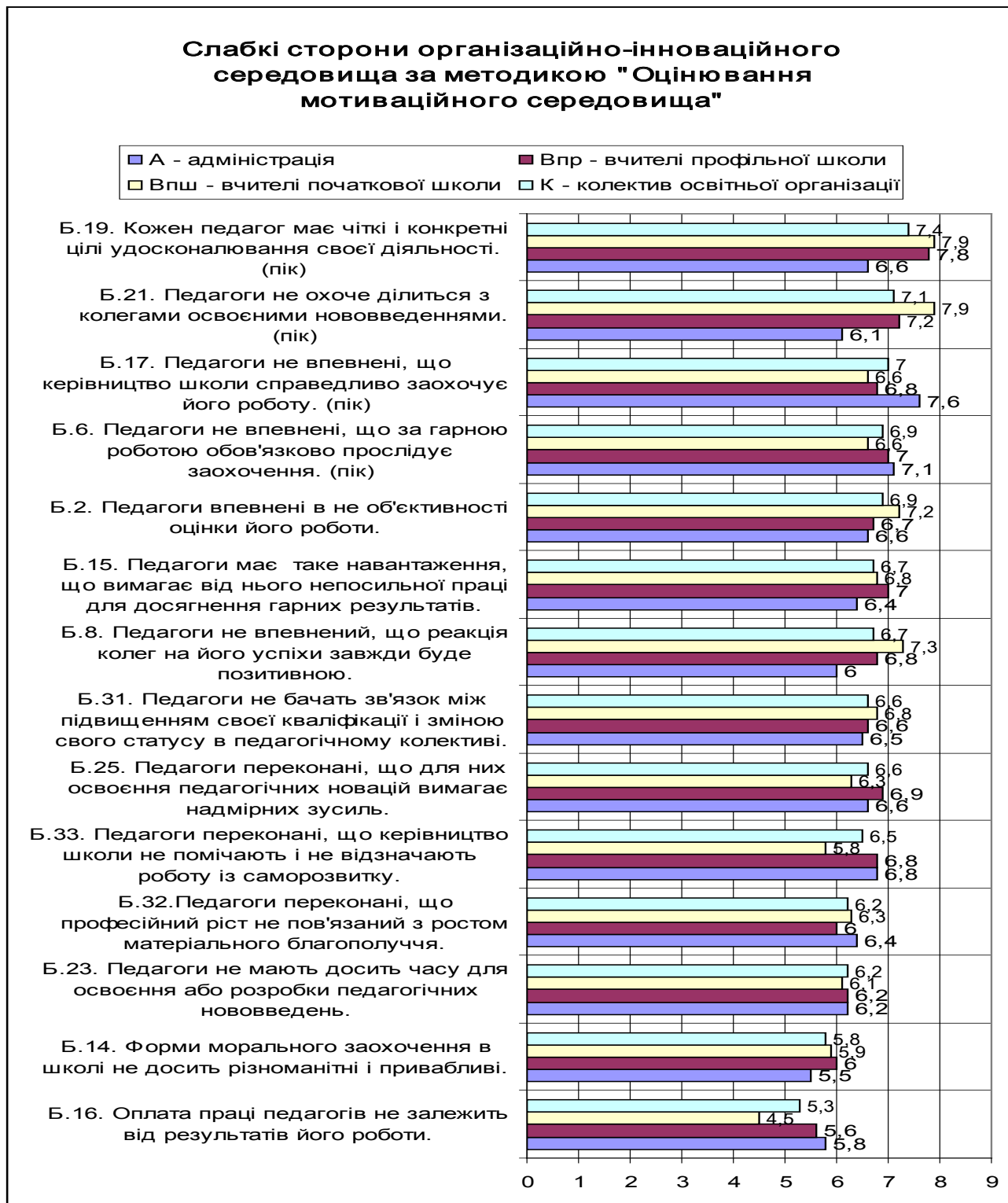


Рис. 4. Граф-схема 4.РБ-3 слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища»



- *частина управлінської діяльності, що забезпечує формування у колективі закладу, таких стосунків між його членами і таку їх організаційну поведінку, яка максимально сприяє досягненню цілей освітньої організації* [9].

- *механізм, що спрямовує зусилля колективу або особистості на виконання спільних завдань. Воно спонукає людей до досягнення поставленої мети за допомогою впливу на їхні потреби* [8].

Сучасні організації – це складний, динамічний організм, основу якого складає трудовий колектив. Його успіхи залежать від свідомого ставлення до діяльності членів колективу, від морального клімату в колективі, 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 будь-яку область діяльності, не рахуючись з його почуттями або бажаннями і ставленням до цього інших людей. Сьогодні це робити неможливо, оскільки змінилися умови, в яких діють керівники [18].

В узагальному 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**.

Основними засобами керівництва є наступні:

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

При реалізації функції керівництва в педагогічному колективі розв'язуються завдання:

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

Способи розв'язання перерахованих завдань керівництва, залежать від особливостей бачення керівником ролі людського фактора в організації, і особливостях об'єкту управління. Можна виділити два основних розуміння керівництва: *раціоналістичне* та *поведінкове* [9].

✓ **Раціоналістичному розумінню** відповідає підхід до реалізації функції керівництва з позиції «батого 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 за цим підходом до керівництва робиться не на примушенні, а на спонуканні (мотивації) до хорошої продуктивної роботи.

Раціоналістичне розуміння керівництва залишається домінуючим, особливо серед керівників, які не мають спеціальної підготовки, сьогодні очевидно, що «батіг та пряник» 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 в управлінні.

Особливістю педагогічної діяльності є те, що за характером вона є творчою. Але крім того, створення доброзичливої атмосфери в освітній організації, стосунки між керівниками та вчителями, 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 здійснювати функцію керівництва педагогічним колективом, директор освітньої організації і його заступники повинні мати на увазі, що вони створюють таке середовище, в якому учні пізнають соціальну дійсність [18].

Наскільки якісно, з точки зору сучасних вимог, реалізується у вашій організації функція керівництва та в якій мірі вона вимагає вдосконалення, ви зможете визначити та перевірити за допомогою методики «Оцінювання функцій керівництва», що дасть додаткову інформацію про сильні та слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища освітньої організації. Для аналізу, обробки та інтерпретації одержаних результатів за методикою «Оцінювання функцій керівництва» можна скористатися алгоритмом аналізу та інтерпретації результатів описаних у [18], адже результати дослідження, визначення якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі є вихідними показниками для інтерпретації результатів експертизи стану організаційно-інноваційного середовища.

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 вдосконалення;



- *виявити* сильні та слабкі сторони організаційно-інноваційного середовища, що визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її;
- *визначити* протиріччя в експертній оцінці стану реалізації якості функції керівництва, представниками адміністрації і вчителями (це вказує на скритий конфлікт між ними).
- своєчасно *зрозуміти* за рахунок чого у більшій 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» за методикою «Оцінювання функції керівництва» [18].

Для проведення корекційного етапу дослідження, створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, оформляємо «Загальний протокол сильних (6.РВ-2) і слабких (7.РВ-3) сторін організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання функції керівництва», виявлених в ході експертизи з урахуванням пріоритетності оцінних параметрів. Нижче наводимо приклади їх оформлення у таблицях 6.РВ-2; 7.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 разі – мікрогрупи представників методичних об'єднань вчителів). 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 освітньої організації. *За рахунок чого* створюється сприятливе організаційно-інноваційне середовище, створюються позитивні умови для ефективного впровадження педагогічних інновацій, що, у свою чергу, підвищує якість діяльності освітньої організації.

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).

Таблиця 6. 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 початкової школи	К – колектив 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

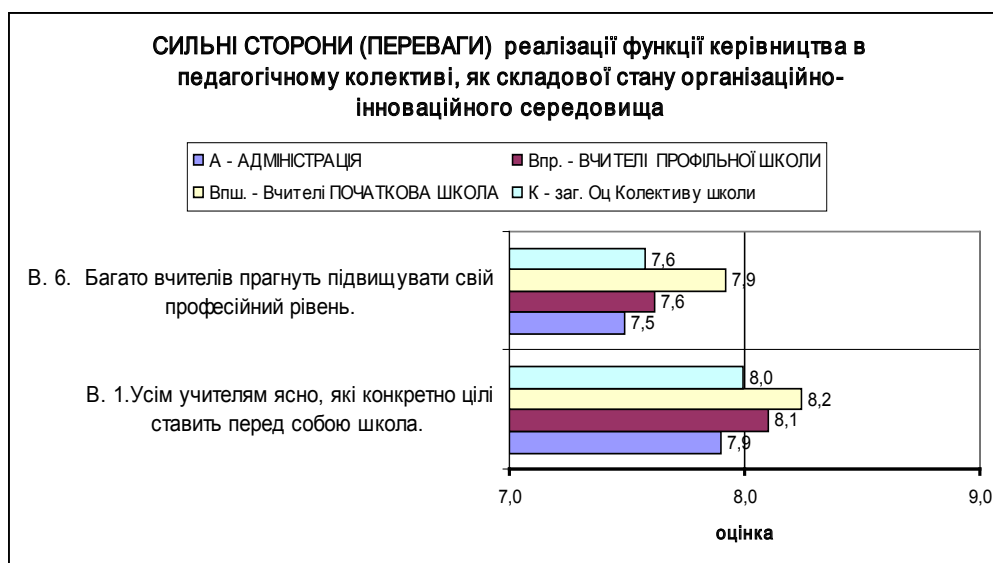


Рис. 5. Граф-схема 5.В-2 Сильні сторони дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу



Оформляємо «Загальний протокол (РБ-3) слабких сторін (проблемних чинників) організаційно-інноваційного середовища за методикою «Оцінювання функції керівництва», виявлених в ході експертизи. Нижче приведено приклад оформлення у таблицях 7.РВ-3.

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 піки невідповідності оцінок, їх слід 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. Саме тому особливу увагу необхідно

приділити тим позиціям (сторонам), де є «піки невідповідності оцінок» розбіжності думок адміністрації, мікрогруп членів педагогічного колективу.

Цей факт свідчить про те, що у навчальному закладі є скритий внутрішній конфлікт, коли адміністрація і вчителі протилежно оцінюють стан справ у колективі загальноосвітнього закладу і, якщо своєчасно на це не звернути увагу, 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 організації інновацій.

Для кращого візуального сприйняття оформляємо протокол в кольорі:

Таблиця 7. 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 (НЕДОЛКИ)	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 «прохолодно», то це турбує його колег.	В. 5. Якщо хтось з учителів працює «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 інколи 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. Учителі добре знають критерії, за якими керівники школи оцінюють їхню роботу.	В. 18. Учителі 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 наводимо приклад візуального оформлення результатів дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі і визначення слабких сторін організаційно-інноваційного

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

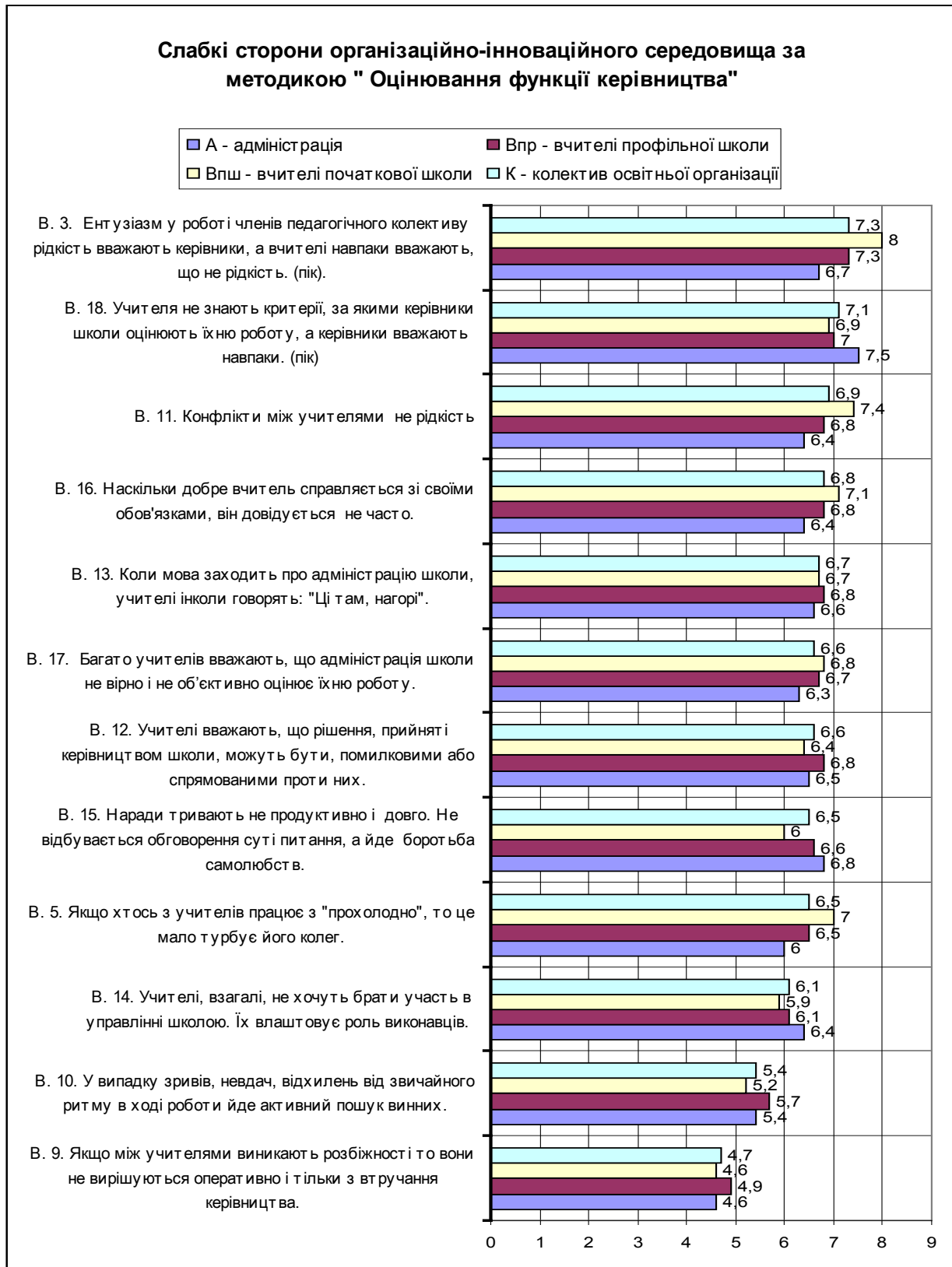


Рис. 6. Граф-схема 6.В-3. Слабкі сторони (недоліки) дослідження якості реалізації функції керівництва в педагогічному колективі, як складової організаційно-інноваційного середовища освітнього закладу



Підводячи підсумки, можна сказати, що узагальнення результатів впровадження у практику роботи освітніх організацій різних типів моделей і «Технології формування готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності» надають певних потенційних можливостей для створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, а саме «1.1. Модель експертизи організаційно-інноваційного середовища освітніх організацій», надала можливість:

- визначення переваг і недоліків (сильні та слабкі сторони) організаційно-інноваційного середовища, що визначають ефективність діяльності колективу, а які призупиняють або взагалі блокують її;

- **оцінити стан мотиваційного середовища освітнього закладу;**

- зрозуміти за рахунок чого створюється несприятливе середовище, які з мотиваційних умов необхідно змінити перш за все;

- **визначити які умови** створені для спонукання педагогічного колективу до професійного самовдосконалення, саморозвитку, конкурентоздатності в швидкозмінних умовах.

- **визначити** чи якісно реалізується функція керівництва і якою мірою її виконання потребує удосконалення;

- визначити суперечностей в експертній оцінці стану справ в колективі, представниками адміністрації і вчителями (це вказує на скритий конфлікт між ними).

- **визначити** загальний рівень розвитку педагогічного колективу, визначити настільки він відрізняється від «ідеалу», де резерв у досягненні кращих результатів;

- **виявити**, соціально-психологічні характеристики колективу, що визначають ефективність його діяльності та як вони формуються (*Ціннісно-орієнтаційну зрілість колективу*: орієнтованість на досягнення у поточній діяльності, орієнтованість на розвиток діяльності, орієнтованість на саморозвиток; *Організованість колективу*: відповідальність, спрацьованість, включення в управління; *Згуртованість*: єдність орієнтацій, сумісність, потенційна стабільність

За результатами проведення експертизи організаційно-інноваційного середовища освітньої організації, з'явилась 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.

Узагальнення результатів експертизи нададуть можливість підготувати необхідні матеріали (документацію) 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.

На наступному етапі дослідження, впровадження у практику роботи «1.2. Корекційної моделі створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища освітньої організації», як складової «Технології» нададуть можливість:

- виробити і визначити конструктивні заходи щодо ліквідації недоліків виявлених на попередньому діагностичному етапі експертизи;

- провести експертизу альтернативних пропозицій (ідей) конструктивних заходів за результатами «мозкового штурму»;

- **визначити першочергові завдання і напрямки роботи** колективу освітньої організації для ліквідації недоліків виявлених на попередньому діагностичному етапі та створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, формування соціально-психологічних умов для самовдосконалення, саморозвитку, самоактуалізації кожного члена педагогічного колективу, що є основою формування психологічної готовності до інноваційної діяльності, як чинника формування інноваційності й конкурентоздатності особистості в швидкозмінних умовах.

У наступній публікації ми детально опишемо інтерактивні креативні корекційно-розвивальні методи, алгоритм і особливості їх впровадження у практику роботи, для створення сприятливого організаційно-інноваційного середовища, як чинника формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності.

Продовження далі буде, у наступному номері журналу «Освіта і розвиток обдарованої особистості».

Використані літературні джерела

1. Гаврилова Т. П. Психологическое знание в арсенале средств практического психолога / Гаврилова Т. П. // Психологическая наука и образование, 1989. – № 2 – С.33–39.

2. Інноваційна стратегія українських реформ / [А. С. Галчевський, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко]. – К.: Знання України, 2004. – 338 с.

3. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.

4. Кісарчук З. Г. Просвітницька і профілактична робота // Основи практичної психології: Підручник. / З. Г. Кісарчук. – К.: Либідь, 1999. Кісарчук З. Г. С.256–266;

5. Корнетов Г. Б. Педагогическая среда: потенциал и проектирование / Г. Б. Корнетов // Школьные технологии, 2006. – № 3. – С. 23–32.

6. Кремень В. Г. Інноваційна людина: Україна на шляху європейської інтеграції / за ред. В. Г. Кременя. – К.: Агора, 2007. – С. 6–7.

7. Максименко С. Д. Економічна психологія: навчальна програма та комплекс діагностичних методик для підготовки економістів, менеджерів та психологів / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер. – К.: Міленіум, 2004. – 36с.



8. Понятие «руководство». Интернет ресурс: <http://psylist.net/uprav/ponat1.htm>

9. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: Пособие / Под редакцией Лазарева В. С. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1995. – С.158.

10. Феномен інновацій: освіта, суспільство і культура: монографія / [В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, В. В. Пролеєв, О. К. Микал, В. О. Рябенко та ін.], за ред. В. Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка, 2008. – 472 с.

11. Чудакова В. П. Управлінська компетентність керівників з формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи: Програма спецкурсу (семінару-тренінгу). / В. П. Чудакова – К. ТОВ Інформаційні системи., 2012. – 45 с.

12. Чудакова В. П. Технологія експертизи і корекції готовності педагогів до інноваційної діяльності: організаційно-психологічний аспект / В. П. Чудакова // Управління школою. Видавнича група ОСНОВА, 2008. – № 26 (218) вересень. С. 18–28. Продовження: – № 27 (219) вересень. – С. 5-27; – № 29 (21) жовтень С. 2–14.

13. 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.

14. Чудакова В. П. Технологія формування готовності педагогів до інноваційної діяльності як чинник забезпечення якості освітнього середовища профільної школи / В. П. Чудакова // «Шкільному психологу усе для роботи». Науково-методичний журнал № 11 (23) листопад 2010р. – 40с. – С. 34–38.

15. Чудакова В. П. «Управлінська компетентність керівників з формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи» / В. П. Чудакова // Управління школою. Видавнича група ОСНОВА, 2012. – № 19–21 (355–357) липень. – С. 10–20.

16. Чудакова В. П. Експертиза організаційно-інноваційного середовища, як чинника забезпечення формування інноваційності й конкурентоспроможності особистості в швидкозмінних умовах / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої

особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2013. – № 1 (8) (січень) – С. 133–154.

17. Чудакова В. П. Експертиза організаційно-інноваційного середовища, як чинника забезпечення формування інноваційності й конкурентоздатності особистості за методикою «Оцінювання мотиваційного середовища» / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2013. – № 2 (9) (лютий). – С. 123–140.

18. Чудакова В. П. Експертиза організаційно-інноваційного середовища, як чинника забезпечення формування інноваційності й конкурентоздатності особистості за методикою «Оцінювання функції керівництва» / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2013. – № 3 (10) (березень).

19. Чудакова В. П. Експертиза рівня розвитку колективу та його вплив на організаційно-інноваційне середовище / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2012. – № 5 (жовтень). – С. 82–89.

20. Чудакова В. П. Методи діагностики і алгоритм дослідження рівня розвитку колективу / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2012. – № 6 (листопад). – С. 71–77.

21. Чудакова В. П. Науково-методичне забезпечення формування готовності педагогів до інноваційної діяльності» / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2012. – № 3–4 (серпень-вересень). – С. 186–205.

22. 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.

23. Чудакова В. П. Оформлення загальних протоколів дослідження рівня розвитку колективу / В. П. Чудакова // Освіта і розвиток обдарованої особистості. Щомісячний науково-методичний журнал. 2012. – № 7 (грудень). – С. 73–82.

24. Швалб Ю. М. Принципи і моделі психологічної експертизи / Ю. М. Швалб // Практична психологія і соціальна робота, 2000. – № 1. – С. 22–25.