

Формирование проектно-инициативной команды. Диагностика готовности проектно-инициативной команды

Для того чтобы управлять нововведениями образовательного учреждения, необходимо сформировать банк инноваций. Для этого инноватором заводится специальная карточка (см. карту 1 в приложении 1).

Как работать с такой картой? Рассмотрим отдельные её пункты и рекомендации по их заполнению.

Пункт 1 – «Проблема». Необходимо продумать, какие противоречия в практике заставляют отказаться от традиционного пути и начать поиск нового, или из каких потребностей возникает необходимость данной инновации. Проблема записывается как противоречие.

Пункт 2 – «Цель инновации, нововведения». Чтобы справиться с формулировкой цели, надо обратить внимание на вторую часть проблемы (противоречия) и ответить на вопрос: «Что желательно создать в итоге работы?» Цель любого нововведения прописывается в глагольной форме.

Пункт 3 – «Сущность инновации, нововведения». Сущность нововведения – это развёрнутая цель, комплекс задач, которые надо решить.

Пункт 4 – «Прогнозируемый результат нововведения». Любой прогнозируемый результат должен нести в себе показатели достижимости, реальности и измеримости. Прогнозируются: возможные (ожидаемые) положительные результаты; возможные потери, негативные последствия; компенсационные меры по их устранению.

Здесь же указываются параметры, по которым будет определяться эффективность нововведения.

Пункт 5 – «Классификация инновации, нововведения по области применения знаний...». Требуется подчеркнуть или дописать, каким областям знаний соответствуют вопросы, затрагиваемые нововведением.

Пункт 6 – «Инноватор». Записываются сведения о том, кто вводит инновацию в школе. Подчеркнуть, кем он является по отношению к данной инновации (разработчик, пользователь, распространитель).

Пункт 7 – «Нововведение прошлой стадии...». Обвести кружком номера всех стадий, которые прошло конкретное нововведение в школе, включая стадию, на которой оно находится в данный момент.

Пункт 8 – «Нововведение прошло экспериментальную проверку». Кратность проверок подсчитывается после прохождения полного цикла учебного года.

Пункт 9 – «Характер инновационного процесса» (эксперимента или опыта). **Констатирующий** – отслеживание процесса, констатация результатов. **Уточняющий** – корректировка гипотезы в соответствии с результатами. **Формирующий** – оформление и описание технологии и ожидаемых результатов.

Активный эксперимент носит лабораторный, производственный характер.
Пассивный эксперимент – педагогическое наблюдение.

Пункт 10 – «Препятствия на пути разработки и внедрения». Это те проблемы, которые мешают внедрению инновации в любой области: социальной, правовой, материально-технической, финансовой, а также общепедагогические проблемы (управленческие, частнометодические, воспитательные, из области психологии, гигиены и др.).

Пункт 11 – «Экспериментальный контроль осуществляется...». Экспертами могут быть специалисты – учителя-коллеги, опытные руководители школ, методисты, учёные и др. Общественный контроль осуществляют родительские, ученические, профсоюзные организации, Управляющие советы и др. Самоконтроль необходим разработчикам, распространителям и пользователям новшества.

Пункт 12 – «Оценка инновации». Она определяется с учётом данных карты 2 «Контроль и экспертная оценка инновации» (см. карту 2 в приложении 2).

Пункт 13 – «Какие ещё проблемы предстоит решить». Расшифровка препятствий, стоящих на пути реализации нововведения.

Пункт 14 – «Особые замечания о значении инновации...» Заполняется по результатам экспертизы программы инновации и нововведения. Данные заполненных карт можно ввести в компьютер.

Теперь банк инноваций образовательной организации создан, требуется тщательный анализ результатов. Только в этом случае руководителям образовательного учреждения можно будет осуществить программу по регулированию и коррекции инноваций учреждения.

Контроль, анализ и регулирование инновационных процессов

При управлении инновационными процессами главное место занимает контроль результатов. Его назначение и задачи:

- констатация, экспертная аналитическая оценка достигнутых результатов и соответствующие выводы для проведения работы по регулированию процесса деятельности;
- оценка всех участников инновационного процесса, их конкретных результатов и соответствующие выводы для коррекции поведения и деятельности коллектива;
- оценка результатов управления инновациями в соответствии с целями и соответствующие выводы по регулированию управляющих воздействий;
- формирование каналов прямой и обратной связи для информирования и стимулирования участников инновационного процесса.

Чёткая целевая установка на контроль за результатами организации и внедрения инноваций определяется оценкой факторов, способствующих и препятствующих их получению. Все участники системы и каждый инноватор в отдельности, ориентированные на конечный результат инноваций и нововведений, способны при анализе полученных данных оперативно определить причину отклонений от запрограммированного результата.

Контроль за результатами инноваций осуществляется порубежно. Как правило, это выборочный контроль по результатам полугодия или целостный по итогам одного учебного года, двух-трёх учебных годов. Очень важно правильно оценить достигнутый результат и сделать соответствующие выводы.

Для контроля и экспертной оценки результатов инноваций и нововведений образовательного учреждения предлагается карта 2 (см. карту 2 в приложении 2).

Экспертная оценка осуществляется по балльной системе:

- 0 – критический уровень;
- 1 – низкий уровень;
- 2 – допустимый уровень;
- 3 – оптимальный уровень.

Вычисляется средняя вариативная оценка по всем показателям, затем суммируются все оценки и делятся на число показателей по каждому блоку.

При показателях 75% и выше – оптимальное значение; 50% и выше – допустимое значение; 40% и выше – критический уровень.

Данная карта позволяет реально оценить показатели развития инноваций образовательного учреждения по сравнению с исходным уровнем, ожидаемым по прогнозу и действительным, например, на конец учебного года.

Для анализа результатов инновационной деятельности по показателям карт 1 и 2 (*см. карты 1 и 2 в приложениях 1 и 2*) строятся диаграммы (или графики):

Карта 1. Алгоритм анализа п. 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12.

1. Характеристика группы проблем по показателям: социальным, правовым, материально-техническим, финансовым, управленческим, частнометодическим, воспитательным, психологическим, гигиеническим и др.
2. Характеристика направленности целей инновации и нововведений по тем же показателям, что и характеристика проблем.
4. Характеристика прогнозируемого результата. Она даётся по показателям реальности, достижимости и измеримости.
5. Классификация инноваций и нововведений по областям применения научных знаний. Она проводится по показателям управления, частных методик, психологи, гигиене и др.
6. Характеристика инноваторов: разработчиков, распространителей, пользователей.
7. Характеристика стадий инновации: формирование идеи, выбора целей, разработки, освоения, распространения, рутинизации.
9. Характеристика инновационного эксперимента или опытного апробирования по показателям: констатирующий, формирующий, уточняющий, активный, пассивный.
10. График препятствий на пути инноваций. Препятствия группируются по тем же показателям, что и характеристика проблем.
11. Характеристика контроля по показателям: самоконтроль, экспертный контроль, контроль общественности.
12. Оценка инноваций и нововведений осуществляется по показателям карты 2 («Контроль и экспертная оценка результата инноваций, нововведения») (*см. карту 2 в приложении*)

Затем по диаграмме выявляются тенденции и принимаются управленческие решения по коррекции. Далее аналогично проводятся обработка и анализ параметров карты 2. Выявляются факторы, способствовавшие или препятствовавшие получению прогнозируемых результатов инновационной деятельности. Такая оценка называется оценкой результата и силового поля, поскольку при этом рассматриваются как полученные результаты, так и внутренние и внешние факторы организации инновационной деятельности, повлиявшие на их получение.

По итогам экспертного контроля и анализа можно провести заседание педагогического или методического совета.

Программа исследования готовности педагога к инновационной деятельности и продвижения в ней

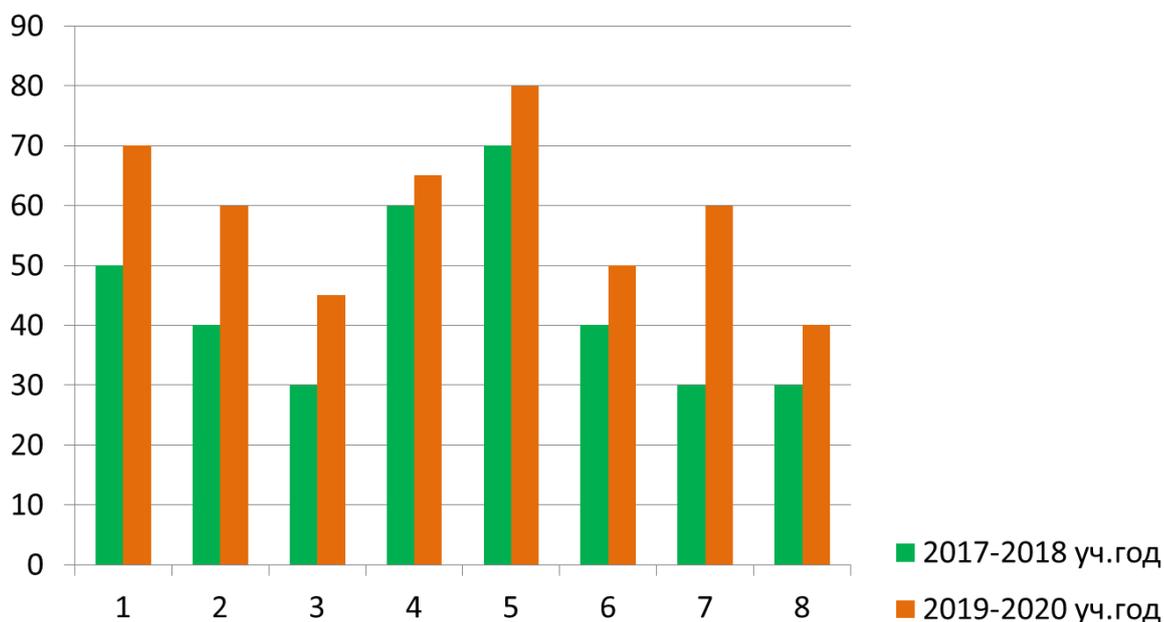
Признаемся, с измерениями, и особенно в управлении инновациями, дело обстоит весьма неважно. Даже бытует мнение, что к такому многогранному и сложному явлению, как школьная жизнь, нельзя подходить с линейкой и калькулятором. Здесь далеко не все поддается измерению.

Как измерить готовность педагога к инновационной деятельности и продвижение?

Поставим задачу: надо измерить готовность педагога к инновационной деятельности и продвижение новой модели в педагогический коллектив. Поможет нам использование закона причины и следствия: всякое действие имеет причину, всякое действие имеет обнаруживаемые последствия. Используем шкалу «продвижения педагога», с помощью которой попытаемся проследить изменения в продвижении педагогов к новой модели. Можно даже назвать её шкалой «восхождения к новому»:

1. Анкета «Педагогическая оценка и самооценка готовности педагогов к инновационной деятельности» (см. анкету в приложении 3).
2. Анкета «Креативность педагогов в условиях инновационной среды» (см. анкету в приложении 4).
3. Анкета «Педагогические инициативы» (см. анкету в приложении 5).
4. Анкета «Девять ступеней продвижения педагога к новому» (см. анкету в приложении 6).
5. Анкета «Нормативные результаты, достигаемые педагогами работе по-новому» (см. анкету в приложениях 7-8).
6. Анкета «Удовлетворённость педагогов участием в инновационной деятельности» (см. анкету в приложении 9).

Таблица 1 Анализ анкеты МКУ ДО РДЭЦ



Карта 1. Характеристика инноваций и нововведений

1. Проблема: В настоящее время большой процент детей школьного возраста, относятся к категории детей с ограниченными возможностями развития, вызванными различными отклонениями в состоянии здоровья. Успешность развития детей определяет уровень состояния здоровья. Понимание этого привело к применению в коррекционной работе здоровьесберегающей технологии Ю. Ф. Змановского.

2. Цель инновации, нововведения: Создать условия для эффективной коррекционно – развивающей работы с детьми с ОВЗ, используя социально-оздоровительную технологию профессора Ю. Ф. Змановского.

Нововведение одноцелевое, многоцелевое (подчеркнуть)

3. Сущность инновации, нововведения: - Создать психологический комфорт для детей.

-Сформировать начальные представления о здоровом образе жизни.

-Оптимизировать работу с родителями в целях улучшения здоровья детей.

4. Прогнозируемый результат нововведения:- Сохранение здоровья учащихся.

-Повышение функциональных возможностей организма учащихся.

-Повышение приоритета здорового образа образовательного учреждения.

-Повышение активности учащихся в массовых и оздоровительных мероприятиях.

Рациональное использование свободного времени.

Высокий уровень активности родителей по вопросам сохранения здоровья детей.

5. Классификация инновации, нововведения по области применения знаний

(управление, психология, частные методики, социология, право, гигиена и физиология и др.) (подчеркнуть)

6. Инноватор: Людмила Николаевна В., 52 года, высшее, 33 года

Ф. И. О, возраст, образование, специальность, педстаж;

разработчик распространитель, пользователь (подчеркнуть)

7. Нововведение прошлой стадии:

1) формирование идеи; 2) целеполагание; 3) разработки; 4) освоения на стадии опытного внедрения или эксперимента; 5) распространения, диффузии (многократного повторения);

6) рутинизация (реализация в сложившихся структурных единицах)

8. Нововведение прошло экспериментальное апробирование: однократное, многократное (подчеркнуть)

9. Инновационный эксперимент:

1) констатирующий, формирующий, уточняющий (подчеркнуть);

2) активный (производственный, лабораторный) или пассивный (экспериментальное наблюдение) (подчеркнуть)

10. Препятствия на пути разработки и внедрения: отсутствие псих.поддержки

11. Экспериментальный контроль осуществляется специалистами, общественностью, самоконтроль (подчеркнуть)

12. Оценка инновации: критическая, низкая, допустимая, оптимальная (подчеркнуть)

13. Какие ещё проблемы предстоит решить: _____

14. Особые замечания о значении инновации и её оценка с учётом альтернативных мнений: _____

Карта 2. Контроль и экспертная оценка результата инновации, нововведения

| Показатели | Нормы оценки | | | | |
|---|---------------------------------|--|--|--|-----------------------------|
| | Предварительная оценка на входе | Оценка по проекту, концепции (ожидаемая) | Оценка других организаций (на конец учебного года) | Оценка экспертов-специалистов (на конец учебного года) | Средняя вариационная оценка |
| I. Отражающие результаты: | | | | | |
| 1. Уровень здоровья школьников. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2. Уровень мотивации целей учащихся. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3. Уровень воспитанности. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Уровень формирования организации познавательной деятельности при работе: | | | | | |
| фронтальной; | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| индивидуальной; | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| парной; | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| групповой | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5. Уровень использования методов: | | | | | |
| выделение главного и существенного; | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| выбор форм работы; | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| включение в активную творческую деятельность; | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| стимулирование; | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| умение провести самоконтроль, самооценку и регулирование. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 6. Уровень применения различных форм организации процесса: | | | | | |
| циклопоточная; | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| циклоблочная (модульная); | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| циклопоточная с элементами циклоблочной | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7. Уровень готовности к продолжению деятельности | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | |
|---|-----------|------------|------------|-----------|-----------|
| 8. Уровень готовности к жизни в семье и обществе | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ИТОГО: | 54 | 70 | 61 | 59 | 60 |
| II. Отражающие процесс управления | | | | | |
| 1. Уровень информационного обеспечения | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2. Уровень мотивации членов коллектива: | | | | | |
| учащихся; | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| учителей; | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| родителей. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3. Уровень психолого-педагогического анализа | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4. Уровень прогнозирования результатов | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5. Уровень организации | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6. Уровень контроля на диагностической основе | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 7. Уровень регулирования и коррекции | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. Дополнительный показатель: стиль управления на демократической основе. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ИТОГО: | 34 | 36 | 40 | 36 | 36 |
| ВСЕГО ПО I И II БЛОКАМ | 88 | 106 | 101 | 95 | 96 |

Анкета «Педагогической оценка и самооценка готовности педагогов к инновационной деятельности»

| ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕДАГОГА | СТЕПЕНЬ ПРОЯВЛЕНИЯ |
|--|--------------------|
| I. Мотивационно-творческая направленность личности | |
| 1. Любознательность, творческий интерес | 1 2 3 4 5 |
| 2. Стремление к творческим достижениям | 1 2 3 4 5 |
| 3. Стремление к лидерству | 1 2 3 4 5 |
| 4. Стремление к получению высокой оценки творческой деятельности со стороны администрации | 1 2 3 4 5 |
| 5. Личная значимость творческой деятельности | 1 2 3 4 5 |
| 6. Стремление к совершенствованию | 1 2 3 4 5 |
| II. Креативность | |
| 1. Продуцирование большого числа решений | 1 2 3 4 5 |
| 2. Независимость решений | 1 2 3 4 5 |
| 3. Генерирование идей | 1 2 3 4 5 |
| 4. Способность отказаться от стереотипов в деятельности | 1 2 3 4 5 |
| 5. Стремление к риску | 1 2 3 4 5 |
| 6. Чувствительность к проблемам в деятельности | 1 2 3 4 5 |
| 7. Критичность мышления, способность к оценочным суждениям | 1 2 3 4 5 |
| 8. Способность к самоанализу, рефлексии | 1 2 3 4 5 |
| III. Профессиональные способности к инновационной деятельности | |
| 1. Способность к овладению методологией творческой деятельностью | 1 2 3 4 5 |
| 2. Владение методами творческого исследования | 1 2 3 4 5 |
| 3. Способность к созданию авторской концепции, технологии деятельности | 1 2 3 4 5 |
| 4. Способность к планированию экспериментальной работы | 1 2 3 4 5 |
| 5. Способность к организации эксперимента в школе | 1 2 3 4 5 |
| 6. Способность к коррекции, перестройке деятельности | 1 2 3 4 5 |
| 7. Способность аккумулировать и использовать опыт творческой деятельности других педагогов | 1 2 3 4 5 |
| 8. Способность к сотрудничеству и взаимопомощи в творческой деятельности | 1 2 3 4 5 |
| 9. Способность творчески разрешать конфликты | 1 2 3 4 5 |
| IV. Индивидуальные особенности личности | |
| 1. Темп творческой деятельности | 2 3 4 5 |
| 2. Работоспособность личности в творческой деятельности | 2 3 4 5 |
| 3. Решительность, уверенность в себе | 2 3 4 5 |
| 4. Ответственность за результаты нововведений | 2 3 4 5 |
| 5. Убежденность в социальной значимости творческой деятельности | 2 3 4 5 |
| 6. Способность к самоорганизации в творчестве | 2 3 4 5 |

**Анкета «Креативность педагогов
 в условиях инновационной среды»**

| КАТЕГОРИИ ПЕДАГОГОВ | УРОВЕНЬ КРЕАТИВНОСТИ (%) | | | |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|
| | низкий | средний | хороший | высокий |
| Педагоги школы, участвующие в экспериментальной работе | | 10 | | |
| Педагоги, внедряющие в практику инновационные технологии и подходы | | | 10 | |
| Педагоги, работающие в традиционных технологиях | | | 80 | |

Полученные данные помогают выявить правомерность гипотезы о позитивном влиянии инновационной среды на уровень креативности личности педагога.

Анкета «Педагогические инициативы»

| УРОВЕНЬ ИНИЦИАТИВ | ЧИСЛО ИНИЦИАТИВ | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 2017-2018 учебный год | 2018-2019 учебный год | 2019-2020 учебный год |
| Индивидуальные инициативы (авторские разработки) | 1 | 3 | 6 |
| Коллективные инициативы (проекты, концепции) | 1 | 4 | 8 |

Анкета «Девять ступеней продвижения педагога к новому»

Рассматривать эту таблицу целесообразно снизу вверх, шаг за шагом поднимаясь по ступенькам лестницы

| | Признак (новое в поведении педагога) | Позиция педагога |
|---|---|------------------------------|
| 9 | Разрабатывает собственную методику или технологию | Новатор |
| 8 | Совершенствует методику работы или технологию | Мастер |
| 7 | Обучает других работать по-новому | Учитель |
| 6 | Регулярно делится с другими своими результатами | Агитатор |
| 5 | Получает результаты и спонтанно делится с другими | Пропагандист |
| 4 | Проводит мероприятие или урок по-новому, получает устойчивые результаты | Специалист |
| 3 | Провёл мероприятие или урок, получил устраивающие его результаты | Экспериментатор |
| 2 | Узнал кое-что, хочет попробовать, планирует по-новому мероприятие или урок | Начинающий |
| 1 | Не знает, но хочет узнать, интересуется, просит дать почитать | Любопытный |
| 0 | Педагог не знает и не хочет знать о новой концепции СШ, отстаивает и защищает старую СШ | Эталон прошлого (стажист) |

Анкета «Нормативные результаты, достигаемые педагогами в работе по-новому»

Эту таблицу также целесообразно рассматривать снизу вверх

| | Продукты деятельности педагога в процессе продвижения к новому | Позиция педагога |
|---|---|---------------------------|
| 9 | Разработана свои методы | Новатор |
| 8 | Усовершенствованы методы, то есть устранены недостатки, сняты трудности | Мастер |
| 7 | Обучены другие, работающие по-новому | Учитель |
| 6 | Новые педагоги привлечены к новому делу | Агитатор |
| 5 | Вызвал интерес у других педагогов к новому делу | Пропагандист |
| 4 | Есть устойчивые результаты у учащихся | Специалист |
| 3 | Получены устраивающие результаты - обретена уверенность для действия | Экспериментатор |
| 2 | Есть план мероприятия или урока по-новому | Начинающий |
| 1 | Есть интерес – просит дать почитать | Любопытный |
| 0 | Отстаивает старую систему, позволяя сравнить новое со старым | Эталон прошлого (стажист) |

«Продвижение нового в педагогическом коллективе»

| ФИО ПЕДАГОГА | УРОВЕНЬ НОВОЙ МОДЕЛИ | | | | | | | | | |
|---------------|----------------------|------------|------------|-----------------|------------|--------------|----------|---------|--------|---------|
| | Стажист | Любозытный | Начинающий | Экспериментатор | Специалист | Пропагандист | Агитатор | Учитель | Мастер | Новатор |
| Волохова Л.Н. | | + | | | | + | | | | |
| | | | | | | | | | | |

**Анкета «Удовлетворённость педагогов участием
 в инновационной деятельности»**

| № п/п | В какой степени Вы удовлетворены? | Количество педагогов, ответивших утвердительно (в %) | |
|-------|--|--|-----------------------|
| | | 2017-2018 учебный год | 2019-2020 учебный год |
| 1. | Вашими взаимоотношениями с коллегами в творческой деятельности | 50% | 70% |
| 2. | Тем, в какой мере администрация прислушивается к Вашим замечаниям и предложениям, касающимся работы в учреждении | 40% | 60% |
| 3. | Тем, в какой мере Вы можете влиять на положение дел, участвуя в управлении | 30% | 45% |
| 4. | Тем, насколько доброжелательно и объективно оценивается Ваша творческая инициатива | 60% | 65% |
| 5. | Творческой атмосферой в коллективе | 70% | 80% |
| 6. | Согласованностью и единством действий педагогов в инновационных поисках | 40% | 50% |
| 7. | Тем, насколько включены родители, общественность в процессе управления учреждением, в инновационные преобразования | 30% | 60% |
| 8. | Тем, в какой мере учитываются особенности социума для удовлетворения потребностей в творчестве | 30% | 40% |

