

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ИННОВАЦИЙ В ОБРАЗОВАНИИ

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ
ИННОВАЦИОННОГО СОДЕРЖАНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА**

*Под редакцией
Г.Н. Прозументовой, Л.В. Весниной*

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2016

УДК 005.591.6:378

ББК 74.044.3

М54

Авторский коллектив:

И.Ю. Беликова, Л.В. Веснина, О.М. Краснорядцева,
И.Ю. Малкова, С.А. Пантелеев, Г.Н. Прозументова,
А.Б. Пушкаренко, Е.А. Суханова, Т.В. Якубовская

М 54 **Методика оценки инновационного содержания образовательного проекта** / под ред. Г.Н. Прозументовой, Л.В. Весниной. – Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2016. – 108 с.

ISBN 978-5-94621-568-8

В издании представлены материалы научного исследования по разработке методики оценки инновационного содержания образовательных программ и проектов по заказу Администрации Томской области в рамках ОЦП «Развитие инновационной деятельности в Томской области».

Материалы будут полезны руководителям образовательных учреждений, региональным управленцам, а также всем, кого интересуют вопросы развития инновационной деятельности в образовательных практиках, для оценки содержания, эффективности разработки и реализации программ и проектов развития организаций.

УДК 005.591.6:378

ББК 74.044.3

ISBN 978-5-94621-568-8

© Томский государственный университет, 2016

© Коллектив авторов, 2016



*Памяти Учителя, автора теории
совместной деятельности,
исследователя Открытого образовательного
пространства, основателя методологии
гуманитарного управления и исследования
образовательных инициатив –
Прозументовой Галине Николаевне
посвящается*

1. К ЧИТАТЕЛЮ

Модернизация системы образования может быть существенно более эффективной, если осуществлять ее на основе использования инновационного ресурса и потенциала, созданного в результате проектной деятельности в образовании.

Возможность использования инновационного ресурса и потенциала обостряет проблему оценки образовательных проектов. Созданная нами методика оценки позволяет установить качественные особенности образовательных проектов, оценивать инновационное содержание проекта, его социальное и институциональное влияние и, следовательно, повысить эффективность управленческой инновационной деятельностью.

Предлагаемая методика оценки может использоваться для принятия решений о направлениях инновационного развития в регионе, об инвестировании образовательных проектов.

Инновационное движение в образовании постепенно начинает оформляться и осознаваться как возможный *потенциал* и *ресурс* существенного и качественного изменения системы образования. Именно сейчас становится понятно, что установка Министерства образования и науки РФ на модернизацию системы образования может остаться декларативной и реально не обеспеченной, если в модернизацию образования не будет включен инновационный ресурс.

Развитие инновационного потенциала и ресурса в образовании осуществляется за счет поддержки, разработки и реализации инновационных образовательных проектов.

Более того, именно проекты выступают сегодня реальной формой модернизации образования и влияния инноваций на изменение массового образования.

Проекты и проектирование в образовании рассматриваются как способ и форма управления инновационной деятельностью, а также как практическая компетенция, позволяющая самим субъектам образования реально участвовать в своем образовании.

Вместе с тем превращение проектов и проектирования в практическую компетенцию и способ влияния инноваций на массовое образование обостряет проблему отсутствия *оснований* для *качественного различия* и оценки образовательных проектов.

Формирование критериальной базы и системы оценки самих инновационных проектов и результатов их реализации важно как для управления проектами в образовании, так и для инвестирования в эти проекты.

Именно отсутствие системы оценки может восприниматься как серьезное препятствие для инвестирования образовательных проектов.

Необходима разработка системы оценки результатов реализации инновационных образовательных проектов в сфере образования.

Особую актуальность данной проблеме придает тот факт, что Томская область одной из первых в России проводила эту работу в рамках Межведомственной программы «Разработка и реализация модели территории инновационного развития на примере Томской области» (2002–2008 гг.), утверждённой Минобразования России, Минпромнауки России, Российской академией наук, Сибирским отделением РАН и администрацией Томской области.

Разработка методики оценки инновационного содержания образовательного проекта является продолжением исследований в рамках Межведомственной программы по изучению и активизации деятельности научно-образовательного и инновационного комплекса Томской области

Актуальность проекта для реализации концепции модернизации образования

Для повышения эффективности образовательной политики. Современные представления об образовании как производстве, «экономике» знания и практике построения открытого гражданского общества объясняют возрастающую роль образовательной политики в этой сфере социальной практики.

Разработка новой образовательной политики приходит на смену идеологическим установкам и формулировкам в образовании. При этом понятно, что образовательная политика должна быть сориентирована на упрочнение инновационного потенциала образования, усиление его влияния на практику образования.

В связи с этим оценка инновационного потенциала и ресурса образовательных проектов приобретает исключительную актуальность. Ведь образовательные проекты – это форма связи системы образования с внешним миром, способ качественного преобразования Закрытой системы в Открытую, канал поступления в систему образования нового ресурса и средство создания качественно нового, инновационного ресурса и потенциала в системе. Поэтому оценка инновационного ресурса и потенциала проектов позволит строить политику образования в ориентации на развитие инновационного потенциала и ресурса образования.

Для повышения эффективности управления в системе образования и менеджмента реформирования системы. Как показывают опыт осуществления многочисленных реформ и практика модернизации образования, почти все реформы оказываются существенно затратными по материальному и человеческому ресурсам и малоэффективными для качественного улучшения системы образования.

Безусловно, этому есть много объяснений и причин.

Наиболее существенной причиной такой неэффективности реформ системы образования представляется то, что ни одна из этих реформ не использует инновационный потенциал и ресурс образовательных проектов. А потому реформы образования носят административный характер и не учитывают уже существующую в системе образования реальность (сегментацию практики и выделение в ней массового и инновационного секторов), не используют влияние и возможный потенциал инноваций в реформах системы образования.

Такие просчеты обусловлены не только некомпетентностью менеджмента, его принципиальной ориентацией на администрирование и практику принятия волевых (силовых) решений.

Неэффективность менеджмента в реформировании системы образования объясняется также отсутствием средств, методик оценки инновационного потенциала образовательных проектов, а значит, и невозможностью использования этого потенциала для реформирования образования.

Для повышения эффективности управления проектами и проектного менеджмента в образовании. Сегодня существует практика заимствования и использования в образовании разных технологий проектирования и оценки проектов из других сфер человеческой практики. Поэтому не удается в полной мере учитывать специфику процесса проектирования изменений в образовательных практиках и осуществлять эффективный проектный менеджмент.

Разработка методики оценки и ее использование позволят сделать эффективным управление инновационными проектами и оценку результатов проектной деятельности в образовании.

Для получения и использования новых знаний о проектной культуре и проектном управлении. Существует возможность интеллектуализации в целом очень эмпирической практики образования. Хотя проекты получают большое распространение в образовании, организация и оценка проектной деятельности осуществляются по методике технических проектов, что не позволяет учитывать специфику проектирования изменений в человеческих практиках.

В процессе разработки и апробации методики оценки образовательных проектов можно получить знания, объясняющие специфику проектирования изменений именно в гуманитарных, человеческих практиках.

Исполнители исследования по разработке методики оценки инновационного содержания образовательного проекта

Под руководством Галины Николаевны Прозументовой, доктора педагогических наук, профессора, на протяжении более 20 лет проводились исследования проблем развития образования. Результаты исследований стали основанием для создания Концепции пе-

дагогике Совместной деятельности, Концепции Становления Открытого образовательного пространства, Концепции становления образовательной реальности инноваций, Методологии гуманитарного управления и управления образовательными инновациями и целого ряда методов и методик управления и исследования.

Все перечисленные научные направления исследований олицетворяют «школу Прозументовой», научную школу «Методологии гуманитарного управления образовательными инновациями».

В книге представлены методика оценки инновационного содержания образовательного проекта и опыт её использования в исследовательской и управленческой практиках.

Методология гуманитарного исследования, на основе которой создана данная методика, определяет необходимость разработки методики на базе реконструкции инновационного опыта управления образовательными инновациями. У Галины Николаевны был особый дар объединять молодых и именитых людей, формирующих профессиональный опыт в реальных образовательных условиях. Именно так и была создана рабочая группа по разработке методики.

Группа разработчиков – это субъекты управления инновационными образовательными проектами, имеющие свой авторский взгляд и подход к пониманию инновационного проекта в образовании.

В этой группе представлены управленцы, педагоги, молодые ученые и преподаватели университетов г. Томска и других городов России. Их объединило наличие общих представлений о потенциале инноваций в образовании.

Возможно, формы и способы взаимодействия людей из разных профессий и областей деятельности обладают тем цементирующим эффектом, который позволяет стирать грани межведомственности, межуровневости, межкультурности.

Эта «интеграционная особенность» стала визитной карточкой и «школы Прозументовой», и томского образования: при разрозненности уровней органов управления, разной ведомственной принадлежности (все государственные университеты г. Томска являются федеральными) происходит усиление влияния интеграцион-

ных процессов в образовательном пространстве региона, что позволило выделиться инновационному сектору образования, сформироваться исследовательскому и экспертному профессиональным сообществам.

Именно поэтому заказ администрации Томской области на выполнение научного исследования по разработке методики оценки инновационного содержания образовательного проекта был адресован Институту инноваций в образовании Томского государственного университета, идеологом создания и руководителем которого (с момента его создания и долгие годы) являлась Г.Н. Прозументова.

Группа разработчиков методики оценки инновационного содержания образовательного проекта:

И.Ю. Беликова, директор Межрегионального некоммерческого партнерства «Ассоциация менеджеров инновационной сферы и предпринимательства регионов Сибири и Дальнего Востока»;

Л.В. Веснина, канд. пед. наук, преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии Томского государственного университета, начальник Департамента профессионального образования администрации Томской области;

О.М. Краснорядцева, д-р психол. наук, профессор, заведующая кафедрой общей педагогики и психологии Томского государственного университета;

И.Ю. Малкова, д-р пед. наук, и.о. декана факультета психологии Томского государственного университета;

С.А. Пантелеев, преподаватель кафедры управления образованием Томского государственного университета;

Г.Н. Прозументова, д-р пед. наук, профессор, заведующая кафедрой управления образованием факультета психологии, директор Института инноваций в образовании Томского государственного университета;

А.Б. Пушкаренко, канд. техн. наук, начальник Департамента инновационной деятельности Администрации Томской области;

Е.А. Суханова, канд. пед. наук, директор Института инноваций в образовании Томского государственного университета;

Т.В. Якубовская, преподаватель кафедры управления образованием Томского государственного университета.

Исследование выполнялось в 2008 г., когда в Томской области наблюдался «всплеск» инноваций в научно-образовательной сфере, однако результаты исследования актуальны и сегодня. Этот факт подтверждается тем, что подходы, способы формирования и реализации проектов в образовании и на уровне региона, и на уровне университета (создание консорциума томских вузов, исследовательских университетов, модернизация общего образования и создание механизмов управления системой профессионального образования) основаны на методологии данного исследования.

Более того, представители группы разработчиков методики оценки являются руководителями и координаторами крупных проектов, которые реализуются в регионе в настоящее время.

Л.В. Веснина

2. КОНЦЕПЦИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ И ЭКСПЕРТИЗЫ

Г.Н. Прокументова

Проблематика образования, обуславливающая потребность в организации экспертизы

Экспертиза и оценка – важные виды деятельности во многих сферах социальной и общественной жизни. Это связано, как отмечает С.Л. Братченко, с развенчанием иллюзий относительно возможностей всеобщей алгоритмизации и автоматизации в области изменений и принятия решений, а также с постоянным ростом сложности во всех сферах человеческой жизни, увеличением зон неопределенности и неоднозначности. В будущем нас ожидает, видимо, усиление неопределенности, а соответственно – и усиление значимости экспертизы [6. С. 12].

Другая проблема, в ответ на которую возникает экспертиза, заключается в том, что образование сегодня ограничивается «учрежденчески», т.е. проходит через организацию учебной работы по утвержденным программам и учебным планам. Поэтому, собственно, образовательное содержание, образовательные программы часто имеют неявный и скрытый характер.

«Включаясь в жизнь школы, ребенок фактически начинает параллельно осваивать две программы. Одна – это официальная учебная программа, освоение которой является общепризнанной задачей каждого школьника, вторая – скрытая программа социализации, обусловленная характером межличностных отношений, складывающихся в школе... именно благодаря ей формируется эмоциональная и социальная жизнь ребенка, его представление о себе и о том, что думают о нем другие» [1. С. 249]. Поэтому, без-

условно, важно оценивать качество образования не только по *утвержденным*, но и по *реализуемым* программам.

Данная проблема чрезвычайно обостряется, когда речь идет об инновационных процессах, программах и проектах, поскольку, ориентируясь на разработку нового образовательного содержания, инновационная практика и управление не всегда, не сразу могут объективировать это содержание.

Наконец, существенной проблемой является неразработанность концептуальных оснований и самих процедур экспертизы инновационной деятельности в образовании. Обычная практика проведения экспертизы – это ориентация на привлечение знающего человека (профессионала). При этом делается ставка на «использование самого человека как измерительного прибора» [6. С. 13]. Возможность такой ориентации на человека в экспертизе обосновывается тем, что только опора человека на свой опыт и интуицию помогает ему уловить неуловимое и скрытую сущность явлений. Конечно, при этом осознается, что экспертное мнение становится субъективным и обязательно несет отпечаток его автора, соответствует одной точке зрения. Поэтому преодолевать слабость такого подхода предлагается за счет привлечения независимых специалистов и «людей со стороны» [Там же]. Однако более адекватным средством эффективного проведения экспертизы может быть разработка ее концептуальных оснований и процедур.

Инвариантом анализа и оценки образовательных проектов выступает оценка инновационной образовательной деятельности в проекте. Для понимания необходимости оценки именно этой деятельности в качестве инварианта отметим следующее.

Традиционно практика оценки проектов включает в себя прежде всего оценку его результатов и продуктов. Конечно, при этом принимается во внимание, как организована деятельность в проекте и как складывается или организована команда проекта. Однако именно результативность проекта, оценка его продуктов представляется инвариантом при анализе его результативности. Безусловно, для оценки образовательных проектов это тоже чрезвычайно важно. Речь, однако, идет о том, что, учитывая специфику практи-

ки, на изменение которой направлены образовательные проекты, учитывая, что это практика образования и изменения самого человека, необходимо анализировать и оценивать не только результаты, но и организацию инновационной деятельности в проекте.

Во-первых, потому что сами результаты инновационной деятельности в проекте не очевидны, а значит, анализ, экспертиза должны определить, какие результаты будут и могут быть получены в проекте. Более того, в образовательном проекте и при оценке его эффективности речь должна идти не только о результате, но и о разных его модификациях: *собственно образовательном результате, образовательных эффектах*, созданных (создаваемых) *образовательных услугах и образовательных продуктах*. И само это выделение разных последствий и форм результативности образовательного проекта возможно только в специальных аналитических процедурах. Наконец, именно экспертиза позволит ранжировать разные формы выражения эффективности проекта по основаниям «значимым».

Во-вторых, анализ инновационной образовательной деятельности в проекте в качестве инварианта его оценки объясняется тем, что образовательное и инновационное содержание деятельности совершенно не очевидно, тем более не всегда проявлено в результате. Значит, такое содержание существует в процессе становления деятельности. Поэтому важно анализировать и оценивать *образовательное содержание инновационной деятельности*. Это образовательное содержание характеризуется:

– гуманитаризацией инновационной деятельности, т.е. вовлеченностью субъектов образовательной деятельности в инновационную деятельность по преобразованию практики и (или) с помощью инновационной деятельности своих образовательных проблем и задач;

– интеллектуализацией инновационной деятельности, т.е. использованием и созданием способов производства, образования знаний, способов оформления изменений практики;

– технологизацией инновационной деятельности, т.е. применением средств проектной организации этой деятельности и средств повышения инновационной деятельности.

Гуманитаризация, интеллектуализация, технологизация характеризуют *образовательное содержание инновационной деятельности в проекте*. Поэтому анализ инновационной деятельности в проекте по этим основаниям позволяет оценивать образовательное содержание и целесообразность инновационной деятельности. Отсюда понятно, почему анализ проекта по этим основаниям является инвариантом оценки и составляет оценочную базу образовательного проекта.

Необходимость анализа образовательного содержания инновационной деятельности в проекте в качестве инварианта объясняется тем, что образовательное содержание обуславливается динамикой и переходами в самой инновационной деятельности. Прежде всего речь идет о переходе от одной формы организации образования (образование как работа образовательных учреждений) к качественно другой (образование как практика организации деятельности самих и самими субъектами практики). Это означает необходимость проявления образовательного содержания инновационной деятельности как содержания, обеспечивающего:

- переход и качественное изменение учебной работы, форм, способов и направлений ее организации в сторону человека;
- переход к вовлечению самих людей в практику образования и созданию самими субъектами практики значимых и важных для них форм, способов и направлений своего образования;
- переход от практики образования инновационного потенциала и влияния людей на развитие системы образования и инновационное развитие региона.

Обозначенные переходы характеризуют образовательное содержание инновационной деятельности в проекте.

В-третьих, образовательный проект представляется формой и способом управления инновационной деятельностью в образовании, т.е. управления переходом от организации учебной работы в учреждениях для субъектов практики к организации ими самими своей практики и построению ими открытого образовательного пространства. При этом понимание образовательного проекта как способа управления инновационной деятельностью, т.е. в контексте стратегии инновационного развития, означает, что «образова-

тельное» обсуждается при экспертизе проектов как принципиально и качественно иное, чем учебное, и что инновационная деятельность в проекте обеспечивает и обуславливает становление новых форм организации практики образования. При этом инновационная деятельность характеризует как деятельность в проекте (она является условием и средством создания инновационного ресурса), так и деятельность по влиянию проекта на систему образования и создание новых, сетевых форм организации всей практики образования. Поэтому необходимо анализировать и оценивать при рассмотрении образовательных проектов становление как самой инновационной деятельности, так и субъекта инновационного развития образования, становление форм и способов его жизни в образовании.

Учитывая «становящийся» характер инновационной деятельности, при анализе образовательных проектов необходимо обсуждать инновационный потенциал и инновационный ресурс деятельности, т.е. инновационное содержание проекта.

Инновационное содержание характеризуется инновационным ресурсом и инновационным потенциалом проекта.

Инновационный ресурс – это переход в проекте от учебной и образовательной деятельности к созданию как самого проекта изменений образования, так и его влияния на изменение деятельности образовательных учреждений.

Инновационный потенциал – это те изменения (реальные и возможные), которые несет инновационная деятельность для системы образования (прежде всего влияние на создание рынка инновационных образовательных услуг), а также применения в социокультурной практике региона, прежде всего вклад в становление образовательных систем открытого образовательного пространства региона. Оценка инновационного содержания проекта осуществляется через такие интегральные показатели, как значимость (для развития образовательной деятельности), масштабность (влияние на учреждение, его изменение), системность (влияние на изменение системы), открытость (влияние на формы жизни и организации социокультурной практики).



Рис. 1. Схема концептуальных оснований оценки проекта

Схема концептуальных оснований оценки проекта представлена на рис. 1.

Литература

1. Берж Р. Развитие Я-концепции и воспитание. М., 1986. С. 249.
2. Лобок А.М. Проблемы диагностики и экспертизы инновационной образовательной деятельности // Экспертиза в современном мире: от знания к деятельности / под ред. Г.В. Иванченко, Д.А. Леонтьева. М. : Смысл, 2006. С. 349–373.
3. Экспертиза инновационных процессов в образовании. Подходы к проблеме экспертизы в образовании. Томск, 1999. Кн. 1. 189 с.
4. Экспертиза инновационных процессов в образовании. Практика организации, опыт проведения экспертизы. Томск, 1999. Кн. 2. 232 с.
5. Переход к Открытому образовательному пространству: феноменология образовательных инноваций / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск : Изд-во Том. ун-та, 2005. 484 с.
6. Братченко С.Л. Введение в гуманитарную экспертизу образования. М., 1999. С. 51–62.
7. Тульчинский Г.Л. Гуманитарная экспертиза как социальная технология // Экспертиза в современном мире: от знания – к деятельности / под ред. Г.В. Иванченко, Д.А. Леонтьева. М. : Смысл, 2006. С. 10–29.

3. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МЕТОДИКИ

Г.Н. Прокументова

1. Разработка методики комплексной оценки инновационного образовательного проекта, включающая в себя:

– оценку инновационного потенциала образовательного проекта;

– оценку социального влияния образовательного проекта;

– оценку институционального влияния проекта;

– оценку экономической и коммерческой результативности проекта.

2. Разработка процедуры проведения экспертизы оценки инновационных проектов.

3. Апробация методики комплексной оценки инновационного образовательного проекта.

Полученные результаты: инновационность

В обоснованной нами гуманитарной методологии оценки инновационного образовательного проекта осуществлено различение образовательного (по характеру и степени влияния субъектов, разработчиков команды проекта на его содержание и результаты) и технического проекта, охарактеризован образовательный проект как форма качественного изменения учебной работы и деятельности образовательных учреждений, способ и средство гуманитарного управления образованием, управления взаимодействием образовательных учреждений с социальным окружением, влиянием на это окружение и социальную практику.

Нами выделено и сформулировано несколько принципиальных тезисов, определивших разработку методики оценки образовательных проектов в методологии гуманитарного подхода и гуманитарного управления:

– проектная деятельность является *способом и средством* развития образовательной деятельности и образовательного содержания практики, средством развития субъекта этой практики, использования и создания им ресурсов социальной кооперации, совместной деятельности в образовании. Результатом такой деятельности выступает прежде всего сам субъект реализации проекта, развитие его проектных компетенций, а продуктом – создание субъектных форм и условий социальной практики;

– образовательная деятельность и образовательное содержание в проекте проявляются и оформляются «дважды»: сначала как *способ* работы и *инновационный ресурс* в деятельности команды проекта, а потом – как способ и инновационный потенциал развития социальной практики;

– поэтому *объектом оценки* в гуманитарном подходе к разработке методики оценки и гуманитарном управлении выступают образовательная деятельность и образовательное содержание проекта; *областью оценки* являются способы развития образовательной деятельности и содержания проекта, *предметом оценки* – инновационный ресурс и потенциал образовательной деятельности в проекте.

Методологический тезис, важнейший для построения методики оценки в гуманитарном подходе, заключается в утверждении: образовательные проекты нет необходимости и возможности делить на *инновационные* и *неинновационные*, гораздо продуктивнее и целесообразнее оценивать *в любом и каждом образовательном проекте* его инновационный ресурс и потенциал.

Для построения методики оценки инновационного ресурса и потенциала образовательного проекта (МОИПОП) нами *выделены и различены области оценки*, включающие в себя:

– *образовательное содержание* проектной деятельности и развитие таких его характеристик, как гуманитаризация, интеллектуализация, технологизация;

– *управление инновационной деятельностью* в проекте (субъект управления);

– *направления влияния* образовательного проекта, в том числе социальное, институциональное влияние;

– *результативность и продуктивность* проекта, в том числе образовательная экономическая, коммерческая.

По каждой из областей оценки построены *аналитические матрицы*, в которых выделены и сопряжены предмет оценки, инновационный ресурс и потенциал проекта (горизонтальная линия матриц) и показатели инновационного ресурса и потенциала образовательной деятельности в проекте (вертикальная линия матрицы).

В качестве интегральных показателей оценки проекта рассматриваются оценка образовательного содержания проектной деятельности, оценка инновационного ресурса и потенциала проекта, выраженность содержания, ресурса и потенциала в результате и продукте проекта.

Методика оценки инновационного ресурса и потенциала рассматривается как средство гуманитарного управления, поэтому ее применение должно учитывать:

– *открытость*, прозрачность и проявленность как оснований, так и процедуры методики для авторов проектов;

– ориентацию не только на *констатацию* и *оценку* состояния проекта, но и на определение *возможного развития проекта*, экспертизу рисков и позитивной динамики проекта;

– необходимость оценки не только инновационного ресурса, но и *потенциала проекта*, рекомендации по развитию потенциала и использования ресурса.

Практические результаты

В управлении образованием методика выполняет следующие функции: оценка результативности, состояния проектной деятельности и принятие решения о целесообразности продолжения проектных работ; оценка влияния проекта на развитие, изменение образовательной деятельности, учреждения, системы и принятие решения об усилении или снижении влияния, поддержании и инвестировании проекта. Использование методики оценки в управлении позволяет более эффективно осуществлять базовые функции управления: мотивирование, контроль и организацию деятельности, а также специальные функции управления – создание потенциала и ресурса инно-

вационного развития образования. Использование предлагаемой методики качественно меняет само управление, так как позволяет:

- сделать открытой, прозрачной, а значит, более эффективной экспертную деятельность и экспертные рекомендации в образовании;
- создать условия для развития и организации консультативной помощи и консалтинговой деятельности в образовании;
- технологизировать процесс разработки проектов и усилить интеллектуализацию, гуманитаризацию проектной деятельности в образовании.

Влияние на модернизацию образования

Развитие процесса модернизации возможно лишь при условии налаживания действенных механизмов для реализации инновационных идей, заложенных в Концепцию.

Уже первые результаты реализации концепции модернизации образования показали, что для успешного осуществления реформы необходимо, наряду с другими, предпринять следующие шаги:

- концепцию модернизации представить как набор инновационных проектов, направленных на изменение конкретных элементов системы образования;
- относительно каждого проекта определить набор ясных и проверяемых индикаторов успешности его реализации.

Разработанная методика оценки образовательных проектов позволит:

- построить систему обратных связей в управлении образованием на всех уровнях;
- обеспечить органам управления возможность перейти на организацию мониторинга и оценки (а не администрирования) в системе образования;
- согласовать качественные и количественные показатели успешности образования для усиления открытости и ответственности в образовании;
- определить инвестиционную привлекательность образовательных проектов и коммерциализируемость продуктов и услуг образования;
- определить влияние инноваций на формирование образовательной политики всех уровней.

4. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МЕТОДИКИ ПО ОБЛАСТЯМ ОЦЕНКИ

4.1. Оценка образовательного содержания инновационной деятельности в проекте

4.1.1. Оценка гуманитаризации образовательного содержания инновационной деятельности в проекте

Г.Н. Прокументова

С одной стороны, понятно, почему именно *гуманитаризация инновационной и образовательной деятельности* должна рассматриваться как инвариант анализа и оценки образовательных проектов. С другой стороны, избыточный популизм при использовании понятия *гуманитаризации* делает сомнительной саму возможность анализа и оценки качества проекта по такому основанию. Во всяком случае, очевидно, что если *гуманитаризация* выступает основанием для оценки качества образовательного проекта, то ее характеристика не может сводиться к пониманию гуманитарности только как подхода к действительности с точки зрения человека и во имя человека.

Безусловно, соглашаясь с тем, что введение такого основания, как *гуманитарность, гуманитаризация инновационной деятельности*, является для образовательных проектов обязательным и «внезаходимым» условием его качественной оценки, мы полагаем, что недостаточно ограничивать характеристику такого подхода и экспертизы проектов только поиском ответов на вопрос о смысле учения, поиском индивидуального и особенного в образовании.

Необходимо установить содержание понятия гуманитарности применительно к инновационной деятельности (к деятельности, а не к человеку!) и проекту как форме управления инновационной деятельностью.

Гипотеза о гуманитаризации инновационной деятельности в образовательном проекте: в центре внимания экспертизы образовательных проектов должен находиться *человек как личность, человек в самих сущностях, самих человеческих своих проявлениях*. И уже одно это делает понятным саму необходимость анализа и оценки гуманитаризации инновационной деятельности в образовательном проекте.

Однако человек не может быть объектом или предметом оценки и экспертизы. Поэтому необходимо понять, как определяется и измеряется «человеческое» содержание образовательных проектов и что, собственно, подлежит оценке формы соорганизации людей, если мы пытаемся оценить человеческое содержание и измерение проекта.

Наше предположение строится на том, что объектом анализа и оценки должны стать формы соорганизации и влияния участников инновационной деятельности на саму эту деятельность, на образовательную деятельность, на развитие проекта.

Наше предположение о гуманитаризации инновационной деятельности строится на том, что гуманитаризация является характеристикой:

– вовлеченности самих субъектов инновационной деятельности в преобразования (не направленности деятельности на *них* и для *них*, но их личной вовлеченности в деятельность);

– влияния участников проекта на образовательную и инновационную деятельность.

В качестве *предмета оценки* выступают формы и этапы становления субъектов образовательной и инновационной деятельности. Мы предполагаем, что в процессе осуществления проекта происходит изменение форм соорганизации участников инновационной деятельности, и это характеризует особенности, формы и этапы становления субъекта инновационной и образовательной деятельности.

Речь идет о том, что проектная команда преобразуется в группы сначала профессионального, а потом и образовательного влияния и становится образовательным сообществом. Отличие групп устанавливается на основе оценки их влияния на изменения образовательной и инновационной деятельности.

Критерии оценки становления субъекта инновационной и образовательной деятельности включают оценку областей влияния,

уровней, форм влияния и способов соорганизации субъектов в Открытом образовательном пространстве.

Предмет оценки и критерии оценки составляют разные линии аналитической матрицы при анализе форм соорганизации участников проекта в образовательной и инновационной деятельности. (см. аналитическую матрицу).

Объект оценки: вовлеченность участников проекта в образовательную и инновационную деятельность.

Аналитическая матрица оценки гуманитаризации деятельности в образовательном проекте

Предмет оценки: гуманитаризация деятельности в образовательном проекте, или становление субъекта инновационной образовательной деятельности				
Критерии становления субъекта инновационной образовательной деятельности	Проектная команда	Группа образовательного и профессионального влияния	Группа инновационного влияния и управления	Образовательные инновационные сообщества
<i>Области</i> влияния и изменения образовательной и инновационной деятельности	Создание <i>прецедентов изменения практики</i> и средств решения отдельных проблем образовательной практики	Формирование инициативных групп и агентов изменения образовательной деятельности в учреждении	Организация инновационной деятельности образовательных учреждений (инновационных организаций)	Создание сети взаимодействия инновационных образовательных организаций
<i>Уровни</i> влияния и изменения образовательной и инновационной деятельности	Изменение качества организации учебных занятий, качества <i>вовлеченности всех субъектов в деятельность</i>	Повышение квалификации педагогов и управленцев в <i>организации образовательной и инновационной деятельности</i>	Организация <i>инновационной деятельности и инновационного управления</i> образованием	Создание <i>образовательных сетей, стратегий сетевого развития и управления</i> в Открытом пространстве

<i>Формы влияния, изменения образовательной инновационной деятельности</i>	<i>Образовательные со-бытия и инновационные разработки, обеспечивающие инновационную вовлеченность субъектов образовательной практики</i>	<i>Образовательные проекты: участие субъектов в разработке и решении проблем их образовательной деятельности</i>	<i>Программы создания и развития инновационного ресурса образовательной деятельности и образовательной организации</i>	<i>Образовательные и инновационные профили различных организаций и сообществ в сетевом взаимодействии</i>
<i>Способы влияния и соорганизации в инновационной, образовательной деятельности</i>	<i>Поляризация субъектов и форм проектной деятельности в учреждении</i>	<i>Локализация субъектов и направлений инновационной деятельности в учреждении</i>	<i>Дифференциация субъектов, программ и образовательных организаций в системе образования</i>	<i>Диалогизация разных субъектов, образовательных программ организаций, профилей в Открытом образовательном пространстве</i>

Комментарий к аналитической матрице

В данной матрице, как и в других аналитических матрицах, определены два вектора оценки образовательного проекта: вектор предмета оценки – становления субъекта образовательной и инновационной деятельности и вектор критериев становления субъекта образовательной и инновационной деятельности.

Вектор предмета оценки характеризуется изменением субъекта влияния, субъекта образовательной, инновационной деятельности.

Изменения субъекта фиксируются в типологии групп и форм соорганизации (проектная команда, группа образовательного и профессионального влияния, группа инновационного влияния и управления, инновационное образовательное сообщество).

Изменения, конечно, фиксируются не только и не столько названием, сколько через изменение областей влияния, уровней, форм и способов влияния.

Вектор критериев оценки становления субъекта характеризуется выделением и изменением:

– *области влияния* (создание прецедентов изменения и средств решения отдельных проблем образовательной практики; формирование инициативных групп и агентов изменения; организация инновационной деятельности учреждения, создание образовательных организаций; развитие сетевого взаимодействия);

– *уровня влияния* и изменения (образовательная деятельность; повышение квалификации педагогов и управленцев; программы инновационной деятельности и управления; образовательные сети);

– *формы влияния* (образовательные события, проекты, программы, образовательные профили);

– *способов влияния* и соорганизации (поляризация, локализация, дифференциация, диалогизация).

Все обозначенные критерии оказываются взаимодополняющими и позволяют фиксировать качественные особенности становления субъекта инновационной образовательной деятельности на разных этапах развития проекта.

Использование аналитической матрицы для оценки образовательного проекта позволяет выявить зависимость между характером влияния субъекта инновационной деятельности на изменение образовательной деятельности, практики, особенностями участия субъекта образовательной практики в изменении этой практики и развитием самого субъекта.

Установление обозначенной зависимости при осуществлении оценки проектов позволит не только устанавливать состояние, качественные характеристики субъекта, но и оценивать перспективы его участия в развитии образовательной практики.

В этом смысле анализ и оценка гуманитаризации инновационной деятельности как раз и означают анализ форм жизни и становления субъекта влияния и изменений, субъекта инновационной деятельности, идентификацию качественного состояния субъекта путем выделения областей и глубины влияния, установление вектора дальнейшего развития. При этом инновационное содержание образовательного проекта определяется путем анализа и оценки:

– *инновационного ресурса* субъекта инновационной деятельности (влияние участников проекта на образовательную деятельность и инновационную деятельность образовательного учреждения);

– *инновационного потенциала* субъекта инновационной деятельности (создание участниками проекта инновационных образовательных организаций и образовательных сообществ).

4.1.2. Оценка интеллектуализации образовательного содержания в проекте

Т.В. Якубовская

Область оценки – инновационное содержание образовательного проекта.

Объект оценки – интеллектуализация деятельности как производство, обращение и употребление знаний в образовательном проекте.

Предмет оценки – способ разработки и использования нового знания в образовательном проекте.

Гипотеза. Инновационный потенциал образовательного проекта связан с разработкой и использованием новых знаний, которые определяют уникальность и специфику инновационного содержания образовательного проекта.

Выявление ведущего способа – концептуального, организационного, менеджерского, программного – разработки и использования знания позволяет раскрыть системные характеристики тех новшеств, которые представлены в образовательном проекте.

Изменение способов разработки и использования нового знания в образовательном проекте влияет на изменение его инновационного ресурса и потенциала.

Содержание. Интеллектуализация деятельности является одним из важных аспектов оценки инновационного содержания образовательного проекта.

В управленческой и экономической сфере понятие «интеллектуализация деятельности» указывает на инновационный характер производственной деятельности.

Интеллектуализация деятельности связана прежде всего с изменением баланса материальных и нематериальных факторов производства.

Рост значения нематериальных факторов (интеллектуального капитала) основан на использовании новых знаний или новом использовании знаний, воплощенных в новых методах работы, новых продуктах, технологиях, структуре, организации и управлении.

Интеллектуализация деятельности указывает на возрастание инновационного характера проектной деятельности благодаря наращиванию интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал выполняет функцию как **разработки**, так и **использования** новых знаний, т.е. интеллектуальный капитал – это:

- новые знания, выработанные на основе осмысления и переработки информации, необходимой для данного проекта;
- использование этих новых знаний в различных объективированных формах в данном проекте и других практиках.

Поскольку инновационный образовательный продукт может быть получен только при условии *инновационной организации деятельности*, необходим анализ условий и способов организации проектной деятельности, среди которых производство, обращение и употребление новых знаний играют важнейшую роль.

Таким образом, интеллектуализация деятельности в образовательном проекте рассматривается как производство, обращение и употребление знаний, которые определяют специфику образовательного содержания проекта в зависимости от ведущего способа разработки использования знания – концептуального, организационного, менеджерского, программного.

Описание структуры методики оценки интеллектуализации образовательного содержания в проекте

Основные вопросы, на которые отвечает эксперт:

1. Какой способ разработки и использования знаний является ведущим в образовательном проекте?

2. Для решения каких задач на разных уровнях образовательной практики разработаны (будут разработаны) новые знания в проекте?

3. Как и в каких формах используются (будут использоваться) новые знания?

Аналитическая матрица оценки интеллектуализации деятельности в образовательном проекте является основой обработки информации, полученной на основе текста описания проекта, анкеты, интервью.

Матрица позволяет систематизировать всю информацию, выделив в качестве предмета оценки способы разработки и использования нового знания в проекте – **концептуальный, организационный, менеджерский, программный.**

Последовательность расположения этих способов отражает наращивание инновационного потенциала образовательного проекта.

Каждый последующий способ включает в себя содержание предыдущих. Однако в ходе сбора информации может выясниться, что при доминировании какого-либо способа в проекте выявлен явный дефицит проработанности предыдущих ступеней. Такая ситуация поможет определить недостатки и слабые места, а также риски проекта.

Та же ситуация рисков и слабых мест возникает при проработанности в проекте только первых двух способов, поскольку третий и четвертый способы указывают на закреплённость проекта во внешней социокультурной среде.

Показателями оценки для каждого способа являются:

а) типы задач (приоритеты), требующие разработки и использования новых знаний в системе образовательной практики;

б) формы использования нового знания;

в) формы объективации нового знания и фиксирование авторских прав;

г) способы оценки и критерии качества нового знания или качества использования знания.

Каждый показатель фиксируется определенным набором индикаторов, по которым необходимо систематизировать всю информацию, собираемую в данном разделе методики.

Аналитическая матрица оценки интеллектуализации деятельности в образовательном проекте

Параметр	Инновационный ресурс образовательного проекта	Инновационный потенциал образовательного проекта		
Показатели оценки	Предмет оценки – способ разработки и использования нового знания в проекте			
	Концептуальный	Организационный	Менеджерский	Программный
Типы задач (приоритеты), требующие разработки и использования новых знаний в системе образовательной практики	На уровне образовательного процесса: ✓ содержание образования; ✓ образовательные результаты и эффекты; ✓ образовательная коммуникация; ✓ межсубъектное взаимодействие	На уровне педагогической деятельности: ✓ планирование и организация; ✓ контроль; ✓ рефлексивно-аналитическое сопровождение; ✓ анализ результатов и эффектов	На уровне управленческой деятельности: ✓ типы ресурсов; ✓ схемы планирования; ✓ системы мотивации; ✓ системы экспертизы и контроля деятельности организации; ✓ образовательный маркетинг; ✓ фандрайзинг; ✓ организация образовательных услуг	На уровне стратегического управления: ✓ социальное партнерство; ✓ рамочные программы; ✓ сетевые программы; ✓ научные направления
Формы использования нового знания	Пробное моделирование новых образовательных практик	Педагогические модели реализации новых образовательных практик	Новые способы и схемы планирования, организации, мотивации, контроля деятельности. Новые схемы продвижения продукта на рынок образовательных услуг	Программа развития. Участие в грантовых, целевых программах. Организация сетевых программ. Разработка новых научных направлений

Формы объективации нового знания и фиксации авторских прав	Публикация описаний и диссертационные защиты; идея проекта; концепция; Конференции. Семинары	Публикация: описание образовательных технологий, методик, сценариев, опыта, программ. Написание учебников. Написание учебных материалов и т.п. Программы повышения квалификации. Конференции. Семинары	Публикация описаний новых способов планирования, организации, мотивации, контроля, новых схем продвижения образовательных услуг, поиска ресурсов. Управленческие ноу-хау. Организация презентаций. Торговая марка (бренд) услуги	Оформление и публикация Программы развития, грантовых заявок и отчетов, целевых программах. Организация деятельности сообществ в рамках сетевых программ, нового научного направления (конференции, семинары, курсы, стажировки и т.п.)
Способы оценки и критерии качества нового знания или качества использования знания	Способы и критерии экспертизы нового знания в научном и профессиональном сообществе	Способы оценки соответствия организационно-педагогических ноу-хау образовательной идее и качества изменений, привносимых в существующую педагогическую практику. Экспертиза в педагогическом сообществе (ассоциации). Аттестация	Способы оценки и критерии развития организации, оценки инновационного потенциала коллектива. Оценка потребительских ожиданий и реального качества услуг. Соответствие нормативно-правовым требованиям	Соответствие критериям и требованиям грантов, конкурсов, мегапроектов, целевых программ и т.п.

Таким образом, важный аспект оценки инновационности проекта – разработка и использование новых знаний в образовательном проекте – связывается с решением задач, необходимых для проекта, и подтверждается наличием форм объективации и оценки качества этого нового знания.

Информационная карта образовательного проекта по разделу «Интеллектуализация деятельности образовательного проекта» указывает на основные разделы, обычно встречающиеся в требованиях к описанию проектов (прежде всего образовательных, социальных), позволяет собрать материал и систематизировать в соответствии с индикаторами, представленными в таблице.

Вопросы анкеты позволяют провести самоанализ и зафиксировать самооценку разработчиков проекта по основным показателям и индикаторам методики, а также дополнить аналитическую матрицу.

Вопросы интервью строятся на основе соотнесения информации анкеты и информационной карты. Вопрос интервью формулируется в случае, если в анкете отмечен определенный индикатор, но в тексте описания проекта нет информации (либо противоречивая или неполная информация). Вопрос направлен на конкретизацию содержания уже полученной информации.

Информационная карта образовательного проекта по разделу «Интеллектуализация деятельности образовательного проекта»

Выявление в проекте информации о разработке и использовании новых знаний в системе образовательной практики	Разделы текста описания проектов
На уровне образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описание образовательной сути проекта. ▪ Цели и задачи проекта. ▪ Предполагаемые результаты, эффекты, качественные изменения
На уровне педагогической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описание организационно-педагогических условий осуществления разработки. ▪ Работа с целевой группой. ▪ Формы и методы деятельности по проекту
На уровне управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описание необходимых организационно-управленческих условий. ▪ Описание этапов и механизмов реализации проекта. ▪ Работа с целевой группой
На уровне стратегического управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описание необходимости, актуальности проекта. ▪ Партнеры проекта

Вопросы анкеты

Вопрос 1. Укажите уровни в системе образовательной практики, на которых сосредоточены основные задачи проекта на данный момент (распределите 20 баллов).

Проект направлен на решение задач в системе образовательной практики:	Работа по решению задач на этом уровне наиболее характерна для данного этапа проекта	Работа по решению задач на этом уровне была характерна для предыдущего этапа работы над проектом
	Распределите по значимости 20 баллов	
На уровне образовательного процесса		
На уровне педагогической деятельности		
На уровне управленческой деятельности		
На уровне стратегического управления		

Вопросы 2–5

Вопрос 2	Вопрос 3	Вопрос 4	Вопрос 5
Укажите типы задач, которые решаются в вашем образовательном проекте (оцените выбранные задачи по значимости от 1 до 5 баллов)	Разработка новых знаний и их использование в проекте (✓)	Новое использование существующих знаний в проекте (✓)	Отметьте (✓), какие формы использования и объективации нового знания (в том числе с приобретением авторских прав) соответствуют особенностям вашего проекта
Типы проектных задач на уровне образовательного процесса			
<ul style="list-style-type: none"> • Содержание образования. • Образовательные результаты и эффекты. • Образовательная коммуникация. • Межсубъектное взаимодействие. • Другое _____ 		<ul style="list-style-type: none"> • Пробное моделирование новых образовательных практик. • Другое _____ <p><i>Публикация описаний и диссертационные защиты:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ идея проекта; ✓ теория; ✓ концепция. • Конференции. • Семинары. • Другое _____ 	<p>К оценке качества новых знаний и их использования в проекте применялись:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способы и критерии экспертизы нового знания в научном и профессиональном сообществе; • другое _____

Типы проектных задач на уровне педагогической деятельности			
<ul style="list-style-type: none"> • Планирование и организация. • Контроль. • Рефлексивно-аналитическое сопровождение. • Анализ результатов и эффектов. • Другое _____ 			<ul style="list-style-type: none"> • Педагогические модели реализации новых образовательных практик. • Другое _____ <p><i>Публикации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • описание образовательных технологий, методик, сценариев, опыта, программ; • написание учебников; • написание учебных материалов и т.п. • Программы повышения квалификации. • Конференции. • Семинары. • Другое _____ <p>К оценке качества новых знаний и их использования в проекте применялись:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способы оценки соответствия организационно-педагогических разработок сути образовательной идеи; • способы оценки качества изменений, привносимых в существующую педагогическую практику; • экспертиза в педагогическом сообществе (ассоциации и т.п.); • аттестация; • другое
Типы проектных задач на уровне управленческой деятельности			
<ul style="list-style-type: none"> • Типы ресурсов. • Схемы планирования. • Системы мотивации. • Системы экспертизы и контроля деятельности организации. • Образовательный маркетинг. • Фандрайзинг. • Организация образовательных услуг. • Другое _____ 			<ul style="list-style-type: none"> • Новые способы и схемы планирования, организации, мотивации, контроля деятельности. • Новые схемы продвижения продукта на рынок образовательных услуг. • Другое _____ <p><i>Публикации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • описание новых способов планирования, организации, мотивации, <p>Применялись способы оценки и критерии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • развития организации; • инновационного потенциала коллектива; • потребительских ожиданий и реального качества услуг; • соответствия нормативно-правовым требованиям; • другое

		<p>контроля, новых схем продвижения образовательных услуг, поиска ресурсов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управленческие ноу-хау. • Организация презентаций. • Торговая марка (бренд) услуги. • Другое 	
Типы проектных задач на уровне стратегического управления			
<ul style="list-style-type: none"> • Социальное партнерство. • Рамочные программы. • Сетевые программы. • Научные направления. • Другое _____ 		<ul style="list-style-type: none"> • Программа развития. • Участие в грантовых, целевых программах. • Организация сетевых программ. • Разработка новых научных направлений. • Другое _____ <p>Оформление и публикация Программы развития, грантовых заявок и отчетов о целевых программах.</p> <p>Организация деятельности сообществ в рамках сетевых программ, нового научного направления (конференции, семинары, конкурсы, стажировки и т.п.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Другое 	<p>Проект прошел оценку на соответствие критериям и требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • грантов, • конкурсов, • мегапроектов, • целевых программ и т.п. • Другое

4.1.3. Оценка технологизации образовательного содержания инновационной деятельности в проекте

И.Ю. Малкова

Область оценки – технологизация в инновационном образовательном проекте.

Объект оценки – технологизация инновационной деятельности.

Предмет оценки – средства и продукты технологизации в образовательном проекте.

Гипотеза. *Качество технологизации проектной деятельности* зависит от развернутости методов проектирования на каждом этапе разработки и реализации проекта. *Качество технологизации образовательной деятельности* (деятельности по разработке продуктов и результатов образовательного проекта) зависит от использования методов проектирования в процессе разработки продуктов и достижения результатов в образовательном проекте.

Содержание. *Обоснование предмета оценки и структуры аналитической матрицы.*

1. К определению понятий «технологизация проектной деятельности» и «ресурс образовательного проекта». Исследования процесса технологизации проектной деятельности имеют давнюю историю. Эту историю начали разработчики методов инженерного проектирования (Я. Дитрих, Дж. К. Джонс, Г.П. Щедровицкий и др.), которые стали задумываться об эффективной системе управления процессом проектирования, или «перешли от планирования продукта к планированию процесса» [1. С. 35]. Переход к разработке методологии проектирования стал основным условием осмысления процесса и средств технологизации проектной деятельности. Определение этапов проектирования, обсуждение особенностей содержания, результатов и средств организации деятельности на каждом этапе способствовали постановке проблемы управления проектной деятельностью и технологизации проектной деятельности. Под технологизацией проектной деятельности в данном материале мы понимаем использование и разработку проектировщиками разных приемов, методов, технологий, обеспечивающих эффективное

решение задач проектирования на этапах постановки проектной проблемы и разработки этапов, содержания деятельности в проекте.

Оценка технологизации проектной деятельности поможет нам выявить **ресурс образовательного проекта**, т.е. степень владения авторами методами разработки и реализации проекта.

2. К определению понятий «технологизация образовательной деятельности» и «потенциал образовательного проекта». Важным для понимания предмета оценки и структуры аналитической матрицы (см. аналитическую матрицу оценки средств и продуктов технологизации в образовательном проекте) является определение связи между технологизацией проектной деятельности и технологизацией проектных разработок. Данная зависимость была обнаружена еще исследователями инженерного проектирования: «...у инженера-проектировщика было два совершенно разных объекта: с одной стороны, техническое устройство, которое он проектировал, а с другой – система деятельности, которую он явно или неявно организовывал. В его работу входили два компонента, которые резко расходились между собой, приводя к разным иллюзиям и коллизиям. В связи с этим возникла задача **их объединения** и организации своей собственной деятельности, причем таким образом, чтобы она дала тот результат, который был замыслен» [2. С. 438]. Исследователи социального проектирования (В.И. Курбатов, О.В. Курбатова, В.А. Луков и др.) подчеркивают, что технологию социального проектирования следует конструировать, основываясь на методологических положениях проектирования и методологии социальных наук.

Таким образом, мы полагаем, что существует связь между технологизацией проектной деятельности и технологизацией образовательной деятельности, качеством продуктов и результатов проектирования. Основываясь на данном предположении, в аналитической матрице мы выделяем в качестве предмета оценки (по горизонтали) средства технологизации проектной деятельности (средства технологизации разработки и реализации проекта) и средства технологизации образовательной деятельности (средства технологизации разработок в области содержания образования и управления образованием). Таким образом, использование средств проектирования для технологизации разработок в образовательном

проекте (технологизация образовательной деятельности) является условием для:

- прогнозирования качества продуктов и результатов образовательного проекта,
- распространения результатов и продуктов образовательного проекта на систему образования,
- развития содержания образовательного проекта за счет вхождения в сетевые проекты,
- определения потенциала образовательного проекта.

3. В качестве показателей оценки технологизации мы рассматриваем этапы проектирования – систему приемов, методов, правил, процедур, операций создания и реализации проекта. В матрице (по вертикали) мы выделили следующие этапы создания проекта: постановка проблемы; разработка этапов и содержания деятельности в проекте; обоснование продуктов и результатов проекта; диссеминация продуктов и результатов проекта.

Аналитическая матрица оценки средств и продуктов технологизации в образовательном проекте

Предмет оценки	Технологизация проектной деятельности		Технологизация образовательной деятельности	
	Средства технологизации разработки проекта	Средства технологизации реализации проекта	Средства технологизации проектных разработок в содержании образования	Средства технологизации проектных разработок в управлении образованием
Показатели	Ресурс		Потенциал	
Постановка проблемы	Методы и процедуры постановки проблемы, решаемой в проекте: <ul style="list-style-type: none"> • анкетирование субъектов проблемы; • экспертный опрос; • анализ заинтересованных сторон; 		Методы и процедуры поиска проблем содержания образования, на решение которых направлены продукты и результаты проекта	Методы и процедуры поиска проблем управления образованием, на решение которых направлены продукты и результаты проекта

	<ul style="list-style-type: none"> • семинар, аналитическая работа разработчиков проекта; • разработка дерева проблем 			
Этапы и содержания деятельности в проекте	<p>Способы планирования содержания деятельности в проекте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработка графика действий; • разработка логико-структурной матрицы; • разные модификации методики сетевого планирования; • разработка диаграммы Ганта; • методики бизнес-планирования 	<p>Виды контроля в процессе реализации проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) предварительный; 2) текущий; 3) заключительный; 4) текущий мониторинг; 5) экспертиза 	<p>Виды образовательной поддержки участников проекта в процессе разработки результатов и продуктов проекта</p>	<p>Средства построения структуры управления реализацией проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • функциональная (проект встроен в текущую работу уже имеющейся организации); • матричная (руководитель организации управляет функциональными отделами, но наряду с этим горизонтальные связи с отделами устанавливаются и руководители проектов); • проектное управление (руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами)

Обоснование продуктов и результатов проекта	Методы коллективной работы по обоснованию продуктов и результатов проекта: <ul style="list-style-type: none"> • мозговая атака; • метод синектики; • деловая игра; • метод фокальных объектов; • ТРИЗ; • метод контрольных вопросов; • метод создания сценариев; • деловая игра (ОДИ) 			
Диссеминация продуктов и результатов проекта	Направления деятельности или этапы в проекте, ориентированные на обоснование способов разработки и диссеминацию продуктов и результатов проекта			Содержание и методы управления, направленные на диссеминацию продуктов и результатов проекта, средств развития содержания образовательного проекта

Этапы оценки средств и продуктов технологизации в образовательном проекте

Первый этап – определение ресурса образовательного проекта. В качестве критериев на данном этапе выступают приемы, методы, технологии, инструментарий, которые используют авторы на этапе разработки проекта (технологии и методики постановки проблемы, определение задач, этапов, направлений, способов, средств проектной деятельности). Этот этап посвящен оценке технологизации проектной деятельности.

Второй этап – выявление средств технологизации образовательной деятельности (средств технологизации разработок в содержании и управлении образованием) и **определение возможностей для перевода ресурса в потенциал проекта.**

Третий этап – определение потенциала проекта. Мы рассматриваем возможности использования средств проектирования для технологизации разработок в образовательном проекте (технологизация образовательной деятельности) и определяем потенциал проекта.

Основные вопросы, на которые отвечает эксперт

1. Осуществляются ли процессы технологизации проектной и образовательной деятельности в образовательном проекте?
2. Каков предмет технологизации (проектная деятельность, образовательная деятельность)?
3. Каково качество процессов технологизации проектной и образовательной деятельности?

Установки на работу с текстом проекта

1. Выявление формата описания проекта и определение общей культуры проектной логики.
2. Установление соотношения формата с известными методиками разработки проектов на основании ссылок авторов проекта, логики описания проекта.
3. Знакомство с приложениями (если есть в наличии), содержащими материалы по разработке проекта (программы семинаров, описание методик и результатов).
4. Определение проектного содержания основных пунктов формата описания проекта (на основании различия содержания проектной и исследовательской деятельности).
5. Проявление направления деятельности или этапов в проекте, ориентированных на обоснование способов разработки и диссеминацию продуктов и результатов проекта, средств развития содержания образовательного проекта.

АНКЕТА

Выделите методы и процедуры, которые вы использовали в процессе постановки проблемы:

1. Анкетирование субъектов проблемы.
2. Экспертный опрос.
3. Анализ заинтересованных сторон.
4. Семинар, аналитическая работа разработчиков проекта.
5. Разработка дерева проблем.
6. Другое.
7. Не использовали никаких.

Выделите способы планирования содержания деятельности в проекте, которые вы использовали:

1. Разработка графика действий.
2. Разработка логико-структурной матрицы.
3. Разные модификации методики сетевого планирования.
4. Разработка диаграммы Ганта.
5. Методики бизнес-планирования.
6. Другое.
7. Не использовали никаких.

Выделите методы коллективной работы над проектом, которые вы использовали:

1. Мозговая атака.
2. Метод синектики.
3. Деловая игра.
4. Метод фокальных объектов.
5. ТРИЗ.
6. Метод контрольных вопросов.
7. Метод создания сценариев.
8. Деловая игра (ОДИ).
9. Другое.
10. Не использовали никаких.

Выделите структуру управления реализацией вашего проекта:

1. Функциональная (проект встроен в текущую работу уже имеющейся организации).

2. Матричная (руководитель организации управляет функциональными отделами, но наряду с этим горизонтальные связи с отделами устанавливаются и руководители проектов).

3. Проектное управление (руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами).

4. В процессе разработки проекта не обсуждали этот вопрос.

5. Другое.

Виды контроля, которые вы планируете использовать в процессе реализации проекта:

1. Предварительный.

2. Текущий.

3. Заключительный.

4. Текущий мониторинг.

5. Экспертиза.

6. Другое.

7. В процессе разработки проекта не обсуждали этот вопрос.

Вопросы для интервью

1. Использовали ли вы особый формат и методики для разработки проекта? Расскажите о нем более подробно.

2. Расскажите более подробно о способах разработки продуктов и результатов вашего проекта.

3. Предполагаете ли вы применять для разработки продуктов проекта методы, используемые вами на разных этапах его разработки? Какие методы, на ваш взгляд, могут вам помочь в этом?

4. Какие формы, средства диссеминации результатов и продуктов проекта вы планируете использовать? На каком этапе проекта вы будете это делать?

5. Что в содержании проекта вы рассматриваете как средства вхождения в сетевые проекты?

Обобщение по разделу

1. В процессе оценки технологизации инновационной деятельности в проекте мы выделяем ресурс проекта и рассматриваем это

в качестве его достоинства, а также определяем потенциал проекта и рассматриваем это в качестве его преимущества. **Достоинством** проекта на этапах его разработки и реализации является использование системы методов и (или) особой технологии разработки и управления реализацией проекта, а **преимуществом** – использование средств технологизации проектной деятельности в процессе разработки результатов и продуктов образовательной деятельности.

2. Оценка технологизации инновационной деятельности в проекте определяет риски проекта.

В качестве рисков мы рассматриваем отсутствие методов разработки проекта, особо – методов коллективной разработки проекта, несоблюдение общего формата описания проекта.

В качестве сильной стороны проекта мы рассматриваем использование современных технологий, систем проектирования.

Литература

1. Джонс Дж.К. Методы проектирования. М. : Мир, 1998. С. 35.
2. Щедровицкий Г.П. Наука. Инженерия. Проектирование. Организация. М., 1995. С. 438.

4.2. Оценка управления инновационной деятельностью в проекте (субъект управления)

Г.Н. Прокументова

Проект, в том числе и образовательный (тем более образовательный) является одной из форм организации и управления инновационной деятельностью. Поэтому осуществление и эффективность проекта обусловлены тем, как выполняется управление проектом. Значит, и качество инновационной деятельности, ее развитие обусловлены изменением управления.

Гипотеза об изменении качества управления в инновационной деятельности. Известно, что субъектом управления в проекте выступает проектная команда.

Известно также, что в процессе выполнения проекта отдельные команды могут «разваливаться» еще до завершения проекта, и это часто становится концом и самого проекта. Успешное осуществление проекта зависит именно от деятельности команды. При этом завершение проекта означает и прекращение деятельности команды. Вместе с тем эффективность управления проектом и вообще качество самого проекта характеризуются развитием команды, изменением качества управления, субъекта управления. Поэтому оценка изменения качества управления является важным направлением в оценке образовательных проектов – она является объектом оценки.

Объект оценки – управление инновационной деятельностью в проекте.

Построение **предмета оценки** осуществляется нами из предположения, что

– субъектом управления в проекте выступает проектная команда, поэтому изменение позиции и форм деятельности этого субъекта должны быть предметом оценки проекта;

– критериями оценки являются *функциональный состав* участников группы управления проектом, обеспечивающий решение задач, *выбор группой областей и масштаба* влияния, масштаба изменений, *направление и глубина* изменений в системе образования, характер *взаимодействия и соорганизации* команды с разными субъектами и уровнями образования;

– команда является *одной из возможных форм* управления образовательными проектами; в процессе развития она преобразуется и становится группой *инновационного* управления, группой *ресурсного* (маркетингового) управления, группой *стратегического* (сетевого) управления. **Предмет оценки** при рассмотрении особенностей и эффективности управления проектом – это формы проявления субъектной позиции управления и функциональное содержание деятельности управления проектом.

Отсюда – линии оценки управления инновационной деятельностью в проекте: оценка функционального содержания управления (функциональный состав, масштаб задач и влияния, направление и глубина системных изменений, особенности взаимодействия с разными субъектами и уровнями управления); оценка форм деятельности и развития субъекта управления: проектная команда – группа инновационного управления в учреждении – группа ресурсного (маркетингового) управления – группа стратегического (сетевое) управления. Обозначенные линии оценки представляются векторами описания и характеристиками качества управления инновационной деятельностью в проекте. Для осуществления оценки управления составлена аналитическая матрица, границами которой выступают обозначенные векторы.

Аналитическая матрица оценки управления инновационной деятельностью в проекте

Предмет оценки: изменение позиции субъекта управления. Критерии оценки	<i>Проектное управление:</i> проектная команда	<i>Инновационное управление:</i> группа инновационного управления в учреждении	<i>Ресурсное (маркетинговое) управление:</i> группа маркетингового управления	<i>Стратегическое (сетевое) управление:</i> образовательное сообщество
<i>Функциональный состав</i> группы управления проектом	Идеология, организация, <i>проектирование</i> , аналитика, мониторинг	<i>Административные функции</i> проектной команды в учреждении	<i>Маркетинг</i> , экспертиза, консультирование (аудит), контроль качества	<i>Концептуализация</i> изменений и новых <i>профилей образования</i> , методологизация, технологизация образовательного профиля
<i>Выбор масштаба задач и областей</i> влияния на образование	Разработка и апробация <i>новых средств</i> образовательной деятельности	Разработка и апробация <i>новых форм организации</i> образовательной, педагогической, управленческой деятельности в учреждении	Разработка <i>новых образовательных программ</i> , производство <i>образовательных «товаров»</i> и услуг	Разработка <i>сетевых образовательных профилей</i> , программ, проектов их развития

<i>Направление и глубина системных изменений, осуществляемых группой</i>	Создание новых моделей организации образовательной деятельности	Изменение сложившихся форм организации деятельности образовательных учреждений	Создание новых продуктов и товаров для рынка образовательных услуг и механизмов продвижения товара на рынок	Создание образовательной сети и механизмов ее функционирования в образовательном пространстве
Характер взаимодействия (соорганизации) с разными субъектами инновационной деятельности и уровнями управления	Поляризация проектной деятельности и команды в учреждении	Локализация инновационной деятельности в учреждении	Дифференциация направлений деятельности, ресурсов и функций управления инновационной деятельностью	Диалогизация как способ жизни образовательной сети и взаимодействия с разными субъектами и уровнями управления

Комментарий к аналитической матрице, характеризующей управление инновационной деятельностью в проекте. В этой матрице представлены линии изменения управления проектом. При этом показано следующее:

– *проектная команда*, или проектное управление, является исходной, базовой формой управления и характеризуется определенным функциональным содержанием деятельности, масштабом задач, направлениями изменения системы и особенностями взаимодействия с другими субъектами инновационной деятельности, уровнями управления в системе образования;

– *поляризация и локализация* проектной команды и инновационной деятельности являются неизбежным следствием проектного и инновационного управления, обеспечивают его успешность и эффективность, поэтому важно, как управление проектом работает с такими последствиями и эффектами инновационной деятельности;

– *проектная команда* может и должна в процессе инновационной деятельности менять *содержание* своей деятельности и *тип управления* за счет изменения характера взаимодействия с другими

субъектами и уровнями управления, усиления дифференциации, диалогизации и перехода к новым субъектным позициям и типам управления, перехода к ресурсному и стратегическому или сетевому управлению;

– *ресурсное (маркетинговое) и стратегическое (сетевое)* управление означают существенные изменения в управлении проектом (изменение функционала, масштаба задач, глубины изменений и характера взаимодействия), но только такое управление означает новое качество управленческой позиции и обеспечивает принципиальное, качественное развитие образования и инновационной деятельности в проекте.

Иными словами, не столько проектная деятельность как таковая, сколько управление инновационной деятельностью в проекте обуславливает возможность и реальность изменений практики. Можно сказать, что в образовательных проектах формирование команды, т.е. *субъекта управления* инновационной деятельностью, является не только *условием*, но и *результатом* проекта. Что и объясняет, кстати, такой образовательный эффект, как устойчивость некоторых однажды сложившихся команд и их переход, преобразование в творческие коллективы и в сообщества, для которых инновационная практика становится постоянной и высокоэффективной деятельностью. Поэтому можно сказать, что выращивание и становление субъекта управления инновационной деятельностью, новых типов управления такой деятельностью являются не только условием, но и результатом реализации образовательных проектов. Конечно, образование новых позиций и типов управления не является только эффектом собственно образовательных проектов. Но лишь в образовательных проектах *становление управленческой позиции, команды* выступает и должно рассматриваться как существенный образовательный *эффект* и образовательный *результат* проекта. При этом формирование управленческой команды проекта и группы инновационного управления в учреждении – это только *локальный и частный результат* инновационной деятельности в проекте и ресурс успешного выполнения *данного проекта*.

Существенным же (масштабным и системным) результатом образовательного проекта является становление образования в процессе выполнения таких субъектных позиций и групп, как группы ресурсного и стратегического управления. Масштабность, значимость, инновационный потенциал образовательного проекта существенно возрастают, если он становится *причиной и условием* не только появления проектных команд, но и становления групп ресурсного и стратегического (сетевое) управления. Ведь тем самым происходит влияние проекта на становление образовательных сетей, действие которых не ограничивается рамками только образовательных учреждений или созданием отдельных организаций, но задает *новые образовательные профили* практики.

Таким образом, *существеннейшим результатом* образовательного проекта и серьезным его инновационным ресурсом и потенциалом являются именно *порождение, выращивание, становление новых субъектов управления инновационной деятельностью, субъектов управления инновационным развитием*. Можно сказать, что становление разных форм (позиций) и типов управления инновационной деятельностью, а также субъекта управления социальной практикой является существенным основанием для оценки качества образовательного проекта. Поэтому объектом оценки и выступает управление инновационной деятельностью в проекте, а предметом оценки – изменение позиции субъекта управления инновационной деятельностью в проекте. При этом качественная оценка управления инновационной деятельностью в проекте возрастает по мере усиления ориентации проектной команды на изменение типа управления, т.е. изменение функционального содержания деятельности, масштаба влияния, характера взаимодействия со сложившимися субъектами социального влияния.

Инновационный ресурс задается границами влияния команды на изменение образовательного учреждения и преобразованием ее в группу инновационного управления в учреждении. *Инновационный потенциал* команды определяется ее возможностями и ориентацией на ресурсное и стратегическое (сетевое) управление.

Содержание экспертной работы

1. Составление информационной карты проекта по материалам текста проекта (текст заявки).

Раздел. Управление проектом.

Состав:

- квалификация членов проектной команды;
- проектная биография (история) управленческой команды;
- функции в проекте;
- позиция в управлении проектом.

2. Корректировка, проведение и обработка материалов анкеты (см. приложение 1).

3. Проведение интервью (по необходимости) (см. приложение 2).

4. Обобщение исследовательского материала:

– идентификация состояния: особенности управления инновационной деятельностью в проекте;

– построение профиля управления инновационной деятельностью в проекте;

– характеристика инновационного ресурса управления в проекте;

– характеристика инновационного потенциала в проекте;

– определение типа управления и особенностей позиции субъекта управления (приложение 3);

– составление экспертного суждения об инновационном ресурсе управления и об инновационном потенциале управления;

– написание экспертного заключения об инновационном содержании управления в проекте, его достоинствах (преимуществах), недостатках (слабых сторонах), рисках проекта.

АНКЕТА 1

Тема	Варианты ответов		
	Есть	Нет	Необходимо
<i>Состав функций, группы управления проектной деятельностью</i>			
Организатор			
Руководитель			
Представители администрации учреждения			
Маркетолог			
Внешний эксперт			
Идеолог			
Финансовый консультант			
Методолог			
Руководитель направления			
Стратег			
Технолог			
Аналитик			
«Монитор»			
Бухгалтер			
Администратор			
Координатор			

АНКЕТА 2

Тема	Вариант ответов
Задачи, на решение которых направлена деятельность команды	Получение новых эффектов
	Создание новых услуг
	Создание новых разработок
	Создание учебно-методических комплектов
	Создание новых программ
	Создание новой технологии
	Изменение структуры образовательного учреждения
	Изменение структуры и функций управления в учреждении
	Разработка новых механизмов управления в учреждении
	Разработка методик оценки деятельности образовательного учреждения
	Разработка диагностических комплексов
	Разработка новых организационных форм образования
	Разработка новых направлений развития образования
	Создание образовательной сети
Создание концепции новых направлений развития образования	

АНКЕТА 3

Тема	Определите силу влияния			
	Наиболее сильно	Недоста- точно сильно	Слабо	Не влияет
Области влияния проектной команды и проекта				
на организацию образовательной деятельности в учреждении				
развитие новых компетенций учащихся				
развитие новых компетенций педагогов				
развитие новых компетенций управленцев				
изменение структуры образова- тельного учреждения				
изменение статуса образователь- ного учреждения				
изменение механизмов управле- ния				
изменение структуры и содержа- ния деятельности управления				
создание рынка образовательных услуг				
создание новых образовательных программ				
создание новых направлений раз- вития образования				
создание образовательных сетей				
создание образовательных сооб- ществ				
изменение образовательной поли- тики				

АНКЕТА 4

Взаимодействие с разными субъектами и уровнями управления в образовании (агенты изменения образования)	Участуют в разработке проекта	Участуют в качестве внешних экспертов	Участуют в качестве консультантов	Участуют в оценке результатов проекта	Принимают решение о реализации проекта	Принимают решение о распространении разработок	Оказывают общественную поддержку	Оказывают управленческую поддержку	Оказывают политическую поддержку	Оказывают поддержку в продвижении на рынке образовательных услуг
Учащиеся										
Родители										
Преподаватели										
Руководитель образовательного учреждения										
Административная группа образовательного учреждения, в котором разрабатывается проект										
Административная группа образовательного учреждения, в котором реализуется проект										
Попечительские советы										
Городское управление образованием										
Областное управление образованием										
Региональное управление образованием										
Министерство образования										
Фонды										
Коллеги										
Профессиональные сообщества										

Вопросы для интервью по разделу «Управление проектом»

Блок 1

1. Как и кем принималось решение о создании проекта?
2. Как была организована разработка проекта?
3. Как распределены обязанности, функции в проектной работе?
4. Чьи рекомендации и консультации учитываются при принятии решений?
5. Кто оказывает наибольшее влияние на принятие решений?
6. Какие вопросы являются наиболее сложными при обсуждении?
7. Каковы трудности в управлении проектом?
8. Изменялся ли состав проектной команды?
9. Каковы причины изменения?

Блок 2

Уточните задачи, на решение которых направлена деятельность управления.

- ✓ Какие новые эффекты предполагается получить?
- ✓ В чем новизна предполагаемого результата?
- ✓ Какие разработки будут сделаны?
- ✓ Какие из этих разработок приоритетные?
- ✓ Какие изменения предполагаются в образовательном учреждении?
- ✓ Какие услуги будут созданы и предложены для рынка образовательных услуг?
- ✓ Какие образовательные программы создаются (в чем их новизна)?
- ✓ Создается ли новое направление образовательной практики?
- ✓ Чем и как обеспечивается реализация нового направления в развитии образования (концепция – программа – технологии – методики диагностики – механизмы управления, маркетинговые ис-

следования, организация экспертизы – взаимодействие с заказными субъектами и уровнями управления)?

Блок 3

1. Как складываются ваши отношения с разными уровнями управления образованием, другими проектными группами?

2. Как строится ваше взаимодействие с разными уровнями управления образованием, каковы формы совместной деятельности?

3. С какими субъектами и уровнями управления взаимодействие осуществляется наиболее часто (наиболее редко)?

4. С кем взаимодействие складывается наиболее эффективно (наименее эффективно)?

5. Каковы механизмы взаимодействия с разными уровнями управления?

6. Каковы механизмы взаимодействия с профессиональными группами и сообществом?

7. В чем трудности взаимодействия (какие проблемы не удается решить из-за взаимодействия)?

8. Каковы причины трудностей?

9. Как вы пытаетесь преодолеть трудности взаимодействия?

10. Какие проблемы удается решать самостоятельно, без чьей-либо поддержки?

11. Решение каких проблем вы не можете осуществить без поддержки?

12. Какая именно (или чья) поддержка особенно необходима?

Тип управления и особенности позиции субъекта управления

Выбор уровня ответственности, масштаб задач, распределение функций (ролей) в процессе их решения, специфика взаимодействия в образовательном пространстве позволяют оценить особенности команды как субъекта управления инновационной деятельностью и инновационного развития образования.

Проектное управление (команда проекта)

Получение новых эффектов, результатов образовательной деятельности характеризует команду как субъекта проектного управления.

Команда, с одной стороны, направлена на разработку некоторых новых средств организации образовательной деятельности, а с другой стороны, именно это обуславливает ее поляризацию относительно сложившейся деятельности в учреждении и сложившейся деятельности административной группы управления в учреждении.

Для выполнения задач в таком типе управления достаточно, чтобы в команде были руководитель, идеолог, разработчик (проектировщик), аналитик (мониторинг), организатор (координаторы по направлениям работы).

Поляризация проекта относительно сложившейся практики обеспечивает его сосредоточенность на решении отдельных задач, а значит, динамичность деятельности, его мобильность и результативность, эффективность на «коротких дистанциях». При этом поляризация может быть более или менее выраженной в зависимости от глубины преобразований и влияния проекта на изменение практики.

Наименее поляризованными будут как раз наиболее «поверхностные» проекты, а также те, где не меняются способ и механизмы управления практикой.

Наиболее поляризованы и ресурсны те проекты, где практика меняется существенно и формируются новые механизмы управления.

Инновационное управление в учреждении

Ориентация на разработку и реализацию новых форм организации образовательной деятельности в учреждении предполагает влияние команды на развитие учреждения, изменение функций и содержания деятельности административной группы в учреждении.

Реализация проекта потребует от команды организации инновационной деятельности в учреждении, т.е. выделения области инновационной деятельности, разделения инноваций и функционирования, организации направлений работы, влияния на развитие профессиональных компетенций педагогов и управленцев, рекрутирования сторонников и участников проекта, формирования общественного мнения, позитивного отношения учащихся и родителей и т.д. Поэтому необходимы либо участие административной группы учреждения в решении проектных задач и влияние команды на управление, либо ассимиляция административной группы в проектную команду, их взаимодействие и сотрудничество.

Команда и администрация должны договариваться и решать вопросы о выделении мест, областей инноватирования, о механизмах инновационного управления в образовательном учреждении. Речь идет о локализации инновационной деятельности в образовательном учреждении, что обеспечит ее эффективное осуществление, влияние на основное «производство» – учебный процесс.

Инновационный ресурс управления проектом обуславливается и характеризуется взаимодействием с административной группой учреждения (на базе команды, с участием команды) и выделенностью, локализацией инновационной деятельности как деятельности учреждения.

Ресурсное управление

Ориентация на разработку и реализацию новых образовательных программ, создание новых образовательных услуг предполагает изменение как состава самой команды проекта (введение функций маркетинга, контроля качества, аудита), так и характера взаимодействия с разными уровнями управления образованием.

Взаимодействие с управлением внутри отдельного образовательного учреждения касается существенных изменений как его административной группы, так и статуса учреждения, создания новой организационной структуры учреждения, структуры и управления, ориентированных на рынок и производство услуг. Это неизбежно влечет за собой изменение функций, структуры самого управления в учреждении.

Для ресурсного управления особенно важно взаимодействие с разными уровнями управления системой образования: с управлением «вовне», «захватом» все более высоких уровней управления (управление системой). При этом возможно (необходимо) создание новых образовательных организаций, структур или «отделов» рыночного управления (образовательного маркетинга, рекламы и др.).

Инновационный потенциал команды как субъекта ресурсного управления характеризуется выделением разных направлений ее деятельности, областей ответственности, дифференциацией всех уровней деятельности, функций и управления по типу *создаваемых ресурсов*, а также использованием механизмов управления, позволяющих превращать *создаваемые ресурсы в потенциал развития* всей системы образования, и созданием рынка образовательных услуг.

Стратегическое (сетевое) управление

Инновационный потенциал управления существенно возрастает, если он ориентируется на создание и формирование нового

образовательного профиля в развитии практики. Образовательный профиль подразумевает новое содержание образовательной деятельности, ее концептуализацию, оформленность новых ценностей образования в программах, механизмах, условиях организации.

Появление и оформление образовательных профилей принципиально меняет качество образования и всего образовательного пространства региона.

Поскольку механизмом существования профиля является его выбор учащимися, родителями, педагогами, появление, развитие профилей характеризует становление Открытого образовательного пространства.

Стратегическое (сетевое) управление становится тем инновационным потенциалом, который обеспечивает становление разных образовательных профилей и является условием создания образовательных сетей. В таких сетях образовательные учреждения являются одной из «ячеек» сети, а другими «ячейками» выступают образовательные сообщества, которые и создают образовательные профили.

Ориентация на создание образовательной сети, в которой реализуются новые образовательные программы и услуги, предполагает, что управление осуществляет разработку стратегии изменения сложившейся практики и всей системы образования, команда позиционируется как группа стратегического управления. При этом разрабатываются стратегия развития как самой образовательной деятельности, ее профилей, так и организационных изменений системы образования, а также стратегия сетевого развития образования и практика сетевого управления образованием.

4.3. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА

4.3.1. Оценка социального влияния инновационного образовательного проекта

Е.А. Суханова, С.А. Пантелеев

Объект оценки: социальное влияние образовательного проекта.

Гипотеза. Социальное влияние проекта связано с выделением и развитием групп социального взаимодействия, в качестве которых выступают: целевая группа проекта, партнеры, заказчики, инвесторы.

Предмет оценки: представленность и оформленность субъектов социального взаимодействия.

В ходе разработки и реализации инновационного проекта социальное влияние будет проявляться через такие интегральные характеристики, как значимость, масштабность, системность и открытость. Значимость и масштабность социального влияния обусловлены важностью решаемой в проекте социальной проблемы, что выражено количеством и разнородностью заинтересованных в проекте групп.

Ресурс инновационного образовательного проекта относительно социального влияния проявляется в понимании разработчиками специфики социальной проблемы, привлечении к решению проблемы большего числа заинтересованных сторон. Соответственно, системность влияния проекта связана с наличием и оформленностью механизмов взаимодействия с социальными партнерами.

Степень разработанности и представленности механизмов взаимодействия и взаимовлияния указывает на открытость проекта по отношению к социуму.

Развитие субъектов взаимодействия характеризуется численностью и разнородностью заинтересованных в проекте групп, а также имеет определенные градации: переход от локального взаимодействия «разработчики – целевая группа» к усилению ресурса проекта «разработчики – целевая группа – партнеры», далее – к

улучшению системных характеристик влияния – появлению групп «заказчики» (для социального влияния важно, чтобы эти группы были представлены органами власти, местными сообществами и иными группами, имеющими права и ответственность в решении социальных проблем). Серьезный уровень качества и масштаба социального влияния имеют проекты, у которых появляются субъекты взаимодействия – «инвесторы» (группы, готовые вкладывать ресурсы в реализацию проекта).

Таким образом, мы выделили области оценки:

- ✓ целевая группа;
- ✓ партнеры;
- ✓ заказчики;
- ✓ инвесторы.

Параметрами для оценки являются:

- ✓ количество групп;
- ✓ разнородность;
- ✓ оформленность механизмов взаимодействия;
- ✓ наличие механизмов взаимовлияния групп, обратной связи.

Аналитическая матрица оценки социального влияния инновационного образовательного проекта

Параметры оценки социального влияния	Ресурс проекта		Потенциал проекта	
	Субъекты социального взаимодействия			
	Целевая группа	Партнеры	Заказчики	Инвесторы
Количество субъектов	Количество физических лиц, социальных групп, юридических лиц, политических институтов, на решение проблем которых направлен проект	Количество физических лиц, социальных групп, юридических лиц, политических институтов, которые являются заинтересованными сторонами в реализации проекта	Количество физических лиц, социальных групп, юридических лиц, политических институтов, которые определяют ход реализации проекта, задачи и результаты	Количество физических лиц, социальных групп, юридических лиц, политических институтов, вкладывающих ресурсы в реализацию проекта

Разнородность	Количество групп, различающихся по потребностям и нуждам в отношении проекта	Количество групп, различающихся относительно задач взаимодействия	Количество групп, различающихся по степени и содержанию влияния на реализацию проекта	Количество групп, различающихся по качеству и степени ресурсов для проекта
Оформленность механизмов взаимодействия		Наличие совместных планов, договоренностей, договорных отношений	Наличие совместных планов, договоренностей, договорных отношений	Наличие совместных планов, договоренностей, договорных отношений
Наличие механизмов взаимодействия групп, обратной связи	Наличие и качество деятельности служб, позиционеров, отвечающих за мониторинг динамики целевой группы. Наличие механизмов корректировки проекта в соответствии с обратной связью	Наличие и качество деятельности служб, позиционеров, отвечающих за расширение поля партнерства. Наличие механизмов корректировки проекта в соответствии с обратной связью	Наличие и качество деятельности служб, позиционеров, отвечающих за анализ внешней среды, за связь с общественностью. Наличие механизмов корректировки проекта в соответствии с обратной связью	Наличие и качество деятельности служб, позиционеров, отвечающих за анализ внешней среды, разработку рыночных стратегий, привлечение инвестиций. Наличие механизмов корректировки проекта в соответствии с обратной связью

Комментарии по работе с аналитической матрицей

Принципы организации процедуры:

1. Оценка социального влияния проводится на любом этапе проекта.

2. Оценивание проводится путем констатации (по имеющимся материалам и статистике) и прогнозирования:

- **констатация** проводится через анализ документов проекта, анкетный опрос разработчиков;

- **прогнозирование** – через методы экспертного опроса, аналитическое обобщение и фокус-группы.

3. Оценка предполагает аутентичное оценивание (оценивание авторами или по авторским текстам) и метод экспертных оценок.

4. Итоговое заключение строится на основании авторской и экспертной оценок; наличие дельты между авторскими и экспертными оценками требует процедуры согласования позиций, что является неотъемлемой частью экспертизы как образовательного действия.

5. Работа с аналитической матрицей определяет ресурс и потенциал проекта и позволяет дать рекомендации по направлению дальнейшего развития проекта.

6. По каждому индикатору предполагается определить некоторый уровень его состояния, являющийся нормой на определенном этапе развития проекта.

Для формализации итоговых результатов аналитики и построения интегральной оценки строится профиль социального влияния инновационного образовательного проекта, определяющий недостатки, риски (ниже уровня нормы) и достоинства, преимущества проекта (выше уровня нормы).

Сбор материала для оценки

Показатели	Индикаторы	Источники получения	Методы сбора данных
Количество субъектов	Численность субъектов (людей, групп, организаций)	Текст проекта. Разработчики. Эксперты	Кабинетное исследование. Анкетирование
Разнородность	Количество типов и видов групп	Текст проекта. Разработчики. Эксперты	Кабинетное исследование. Анкетирование
Оформленность механизмов взаимодействия	Наличие договорных отношений, совместных проектов, программ, согласованных планов	Статистика. Документация по проекту. Текст проекта. Разработчики. Эксперты	Кабинетное исследование. Анкетирование. Глубинное интервью
Наличие механизмов взаимовлияния групп, обратной связи	Наличие и качество деятельности служб, позиционеров, отвечающих за анализ внешней среды, за связь с общественностью. Наличие механизмов корректировки деятельности в соответствии с обратной связью	Статистика. Документация по проекту. Текст проекта. Разработчики. Эксперты	Кабинетное исследование. Анкетирование. Глубинное интервью

Оценка социального влияния инновационного образовательного проекта проводится на основе анализа текста проекта, проведения опроса путем анкетирования и проведения интервью с проектной группой.

Для оценки необходимо получение информации по следующим базовым вопросам:

1. Количество субъектов социального взаимодействия в проекте.
2. Разнородность субъектов социального взаимодействия.
3. Характер взаимодействия субъектов.
4. Возможно ли взаимовлияние субъектов социального взаимодействия и проекта / проектной группы.

Получение информации по вопросам происходит в несколько этапов:

1. Анализ текста проекта. Обработка данных.
2. Проведение анкетирования и обработка данных (при получении необходимой информации возможно проведение только частичного анкетирования).
3. Проведение интервью, позволяющее получить дополнительные данные или конкретизировать материалы предыдущего опроса.

АНКЕТА

Блок 1

1. Обозначьте субъектов, на которых направлена реализация проекта:

- ✓ Физические лица.
- ✓ Социальные / общественные группы.
- ✓ Организации / юридические лица.
- ✓ Общественные / политические институты.
- ✓ Другое _____

2. Укажите партнеров при разработке и реализации проекта (реальных и потенциальных):

- ✓ Физические лица.
- ✓ Социальные / общественные группы.

- ✓ Организации / юридические лица.
- ✓ Общественные / политические институты.
- ✓ Другое _____

3. Укажите заказчиков на разработку и реализацию проекта (реальных и потенциальных):

- ✓ Физические лица.
- ✓ Социальные / общественные группы.
- ✓ Организации / юридические лица.
- ✓ Общественные / политические институты.
- ✓ Другое _____

4. Укажите инвесторов проекта (реальных и потенциальных):

- ✓ Физические лица.
- ✓ Социальные / общественные группы.
- ✓ Организации / юридические лица.
- ✓ Общественные / политические институты.
- ✓ Другое _____

Блок 2

1. Какое количество групп субъектов (представителей), субъектов социального взаимодействия среди:

- ✓ Целевой группы 0 1 2 3 более.
- ✓ Партнеров 0 1 2 3 более.
- ✓ Заказчиков 0 1 2 3 более.
- ✓ Инвесторов 0 1 2 3 более.

2. Какие характеристики этих групп вы можете выделить (для интервью)?

3. Какие результаты заложены в проекте для каждой из групп / какие выгоды имеют группы от реализации проекта (для интервью)?

Блок 3

1. Какой характер взаимодействия носят ваши взаимоотношения с партнерами:

✓ Никаких договорных отношений.
✓ Наличие совместных планов и договоренностей (в том числе устных соглашений).

- ✓ Наличие заключенных соглашений о сотрудничестве.
- ✓ Договорные отношения о совместной реализации проекта.
- ✓ Другое _____

2. Какой характер взаимодействия носят ваши взаимоотношения с заказчиками:

✓ Никаких договорных отношений.
✓ Наличие совместных планов и договоренностей (в том числе устных соглашений).

- ✓ Наличие заключенных соглашений о сотрудничестве.
- ✓ Договорные отношения о совместной реализации проекта.
- ✓ Другое _____

3. Какой характер взаимодействия носят ваши взаимоотношения с инвесторами:

✓ Никаких договорных отношений.
✓ Наличие совместных планов и договоренностей (в том числе устных соглашений).

- ✓ Наличие заключенных соглашений о сотрудничестве.
- ✓ Договорные отношения о совместной реализации проекта.
- ✓ Другое _____

Блок 4

1. Возможны ли изменение или корректировка проекта по заказу целевой группы в части:

- ✓ изменения / корректировки целей и задач проекта;
- ✓ изменения / корректировки инструментария, способов и методов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки результатов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки видов продуктов проектной деятельности и / или способов их употребления?
- ✓ Другое _____

2. Возможны ли изменение или корректировка проекта по заказу партнеров в части:

- ✓ изменения / корректировки целей и задач проекта;
- ✓ изменения / корректировки инструментария, способов и методов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки результатов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки видов продуктов проектной деятельности и / или способов их употребления?

✓ Другое _____

3. Возможны ли изменение или корректировка проекта по желанию заказчика в части:

- ✓ изменения / корректировки целей и задач проекта;
- ✓ изменения / корректировки инструментария, способов и методов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки результатов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки видов продуктов проектной деятельности и / или способов их употребления?

✓ Другое _____

4. Возможны ли изменение или корректировка проекта по заказу инвестора в части:

- ✓ изменения / корректировки целей и задач проекта;
- ✓ изменения / корректировки инструментария, способов и методов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки результатов реализации проекта;
- ✓ изменения / корректировки видов продуктов проектной деятельности и / или способов их употребления?

✓ Другое _____

Обобщение

Оценка социального влияния инновационного образовательного проекта показывает **потенциал проекта** в части определения целевой группы, привлечения заинтересованных сторон к реализации проекта, наличия разработанных механизмов взаимовлияния

целевой группы и партнеров на ход его реализации и **ресурс** проекта в части социальной значимости – привлечение заказчиков и инвесторов.

Качественная оценка рисков и преимуществ проекта зависит от этапа его реализации.

4.3.2. Оценка институционального влияния образовательного проекта

Л.В. Веснина

Область оценки: инновационное содержание образовательного проекта.

Объект оценки: влияние образовательного содержания на институциональные изменения.

Гипотеза. Институциональные изменения связаны с разработкой и развитием механизмов влияния результатов проектной деятельности в социальной инфраструктуре.

Одной из значимых областей оценки инновационного образовательного проекта являются **институциональные изменения**.

Институциональные связи, как и иные формы социальной связи, на основе которых складываются социальные общности, представляют собой упорядоченную систему, определенную социальную организацию. Это система принятых видов деятельности социальных общностей, норм и ценностей, которые устанавливают способы удовлетворения их потребностей. Институциональные связи можно называть еще и нормативными.

На наш взгляд, институционализация инноваций в образовании характеризуется оформлением институционального статуса, изменением институциональных форм образовательных учреждений, созданием новых организационных структур, появлением новых институций.

Если меняются способы взаимодействия и происходят изменения в организационной культуре проекта, где вырабатываются новые нормы, то этот проект носит характер инновационного.

Говоря об институционализации инноваций, необходимо отметить, что инновационные образовательные практики достаточно сложно институционализируются. Сложнее сформировать каналы их влияния на изменения системы, разработать механизмы использования ресурса образовательных инициатив и практик для решения проблем развития образования. Образовательный проект – это механизм управления развитием образовательного содержания.

Представляя области проявления институционализации инноваций в образовании, можно выделить следующие аспекты: поддержка; развитие инициатив; создание прецедентов, событий, их проявления; решение задач инновационного развития путем реализации инновационных проектов и создания инновационного продукта (становление форм проектной, инновационной деятельности); использование инновационного ресурса и потенциала для изменения системы массового образования.

Таким образом, под институционализацией образовательного проекта мы понимаем пространственную нормативно-правовую закрепленность, ориентацию, способ взаимодействия с разными организациями в образовательном пространстве. Это карта координат движения образовательного проекта и пространственная сеть его закрепления (ресурс), распространения и влияния (потенциал).

Ресурс – это то, что *создано* в проекте (как изменения в образовании, так и его влияние на изменение деятельности образовательных учреждений).

Потенциал – это то, что *еще может создаваться* в данном проекте для системы образования (влияние на образовательную политику региона), а также влияние на формирование и развитие инфраструктурной сети региона.

Оценка инновационного содержания проекта осуществляется через такие интегральные показатели, как значимость (для развития образовательной деятельности), масштабность (влияние на учреждение, его изменение), системность (влияние на изменение системы), открытость (влияние на формы жизни и организации социокультурной практики).

Оценка инновационного ресурса и потенциала осуществляется по двум векторам.

1. Вектор по горизонтали (в матрице) – это переход от формы локальных (организационных) изменений к социокультурным инициативам и изменениям.

2. Вектор по вертикали (значимость, масштабность, диверсификация, или системность, сегментация, или открытость, – это глубина изменений).

Диверсификация – одна команда делает разное, это способ оформления системности, при этом соподчинение иерархическое; например, диверсификация видов деятельности и видов продукции.

Сегментация – это структурирование пространства. Сегментирование – множество образовательных проектов не иерархического подчинения, где разные сегменты пространства объединены, но не соподчинены. Сегментирование удерживает горизонтальные, или равноположенные, связи.

Предмет оценки – динамика влияния (способы и механизмы институционализации образовательного содержания проекта):

- на оформленность границ статуса команды (документы);
- на изменения образовательного учреждения (новые организационные структуры, функционал, т.е. структурная закреплённость изменений);
- на появление новых структурных единиц (новые образовательные организации; закрепление инфраструктурных изменений);
- на создание и оформление новой организационной сети (появление новых институций).

Показатели оценки:

- Закреплённость в пространстве (значимость).
- Структурные изменения (масштабность).
- Диверсификация направления деятельности (системность).
- Сегментация сфер деятельности (открытость).

Выделяются:

1. Внутренняя институционализация (ресурс).
2. Внешняя институционализация (потенциал).

1. Внутренняя институционализация (влияние на организацию):

- Влияние на организационную структуру (критерии):
 - разграничение полномочий в проектной группе;
 - появление новых функций, легимитизация деятельности проектной группы.

- Влияние на организационную культуру (критерии):
 - изменение мотивации деятельности;
 - появление и освоение нового способа взаимодействия внутри организации.

- Влияние на реализацию проекта (критерии):
 - текст проектной заявки, наличие плана реализации проекта;
 - наличие новых должностных инструкций, приказов, положений, утвержденной программы, договоров с исполнителями.

2. Внешняя институционализация (влияние на инфраструктурные изменения):

- Влияние на создание новых организационных структур (критерии):

- участие в соучредительстве новых структур;
- появление профессиональных ассоциаций, фондов.

- Влияние на создание нового типа взаимодействия с другими структурами (критерии):

- наличие совместных проектов, разграничение полномочий и сфер ответственности;
- наличие соглашений и меморандумов.

- Влияние на формирование нового типа структуры управления (критерии):

- создание и функционирование советов по развитию образования, координационных советов;
- правовые формы и механизмы встраивания результатов проекта в программы развития системы образования, социальной сферы;
- привлечение инвестиций для тиражирования результатов, продуктов и образовательных услуг.

Главные вопросы, на которые эксперт получает ответ по данному направлению экспертизы:

- С кем заключаются договоры, соглашения, меморандумы?
- Каковы вид документов, их статусность и значимость?
- Как сохраняются авторские права при передаче продукции?

Аналитическая матрица оценки влияния образовательного содержания проекта на институциональные изменения

Предмет оценки	Команда	Организация образования	Региональная система	Образовательные сети	
Показатель	<i>Влияние на оформление организационного статуса команды</i>	<i>Влияние на изменение образовательного учреждения</i>	<i>Влияние на появление новых структурных единиц</i>	<i>Формирование новой сети</i>	
Значимость	Закрепленность в пространстве	Утвержденный состав команды. Определение функциональных обязанностей и разграничение полномочий	Концепция развития образовательной организации. Утвержденная программа развития учреждения (план действий). Разработка процедур норм. деятельности	Приказы и решения о создании новой структуры	Концепция создания сетевого взаимодействия. Программы развития
	Масштабность	Структурные изменения	Положение о проектной группе. Договоры с исполнителями проекта	Приказы о создании новой структурной единицы в учреждении. Положения о взаимодействии структурных подразделений в учреждении	Устав. Положения. Структура. Функции новой структуры

Системность	Диверсификация направления деятельности	Включение разработчиков проекта в другие программы и проекты системы образования	Оформленный статус экспериментальной площадки организации (использование ресурса организации в решении организационных, управленческих задач)	Программа развития системы образования. Место и влияние новой структуры на образовательную систему. Технические задания. Лицензии на программы	Постановления, соглашения по использованию данного направления в решении организационных, управленческих и политических задач
Открытость	Сегментация сфер деятельности	Участие команды в различных проектах и программах социально-экономической сферы	Соглашения. Договоры с организацией по участию в различных проектах и программах	Соглашения и договоры о взаимодействии новой структуры с другими в системе образования и в социуме	Разработанность форм и механизмов встраивания (использования) результатов проекта в социальной сфере (законодательные акты, меморандумы)

АНКЕТА

Оценка ресурса образовательного проекта

1. Наличие нормативно-правовой документации закрепления (легитимизации) деятельности проектной группы:

- наличие новых должностных инструкций и функциональных обязанностей;
- приказы;
- положения;
- договоры с исполнителями;
- другое _____

2. Наличие нормативно-правовой документации сопровождения проектной деятельности в структуре организации:

- заявка как текст;
- утвержденная программа;
- утвержденный план;
- другое _____

3. Наличие новых структурных элементов по реализации проекта внутри образовательной организации:

- исследовательская лаборатория;
- экспериментальная площадка;
- совет;
- другое _____

Оценка потенциала образовательного проекта

1. Созданы ли новые организационные структуры вне образовательной организации:

- профессиональные ассоциации;
- фонды;
- координационные советы;
- советы по развитию образования;
- другое _____

2. Характер взаимодействия с другими структурами:

- наличие договорных отношений;
- наличие совместных проектов и программ;
- наличие соглашений и меморандумов;
- другое _____

ИНТЕРВЬЮ

Перечень вопросов для получения дополнительной информации

1. Проектную деятельность осуществляют отдельные инициаторы или команда?

2. Изменились ли способы взаимодействия между исполнителями проекта?

3. Как повлиял проект на взаимодействие проектной команды с существующими организационными структурами в организации?

4. Какое влияние оказал проект на направления деятельности организации?

5. Какие новые подходы в решении организационных и управленческих задач возникли в ходе реализации проекта?

6. В выполнении каких проектов и программ участвует коллектив проекта?

7. Какие новые структуры возникли в результате реализации проекта?

8. Каков характер взаимодействия с внешней социально-образовательной средой?

Оценка степени влияния содержания образовательного проекта на институциональные изменения, баллы

№ п/п	Показатель	Уровни	Баллы
1	Закрепленность в пространстве	Разработана концепция создания сетевого взаимодействия, утверждены программы развития образовательной сети	5
		Имеются правовые документы создания новой структуры (приказы и решения)	4
		Разработана концепция развития организации. Имеется утвержденная программа развития учреждения (план действий)	3
		Определены функциональные обязанности и разграничены полномочия членов проектной группы	2
		Руководителем организации утвержден состав проектной команды, но не разграничены обязанности и функции	1
2	Структурные изменения	Участие в соучредительстве новых структур, появление профессиональных ассоциаций, фондов. Созданы и функционируют координационные советы по управлению развитием образования	5

		Разработаны и утверждены устав и положение новой структуры определенного уровня образования. Определены место и функции новой структуры	4
		Утверждено приказом создание новой структурной единицы в учреждении.	3
		Разработано и утверждено положение о взаимодействии структурных подразделений в учреждении	2
		Имеются в наличии утвержденное положение о проектной группе и договоры с исполнителями проекта	1
		Отсутствие утвержденного положения о проектной группе (либо положение находится на этапе разработки)	1
3	Диверсификация направления деятельности	Постановления, соглашения по использованию данного направления в решении организационных, управленческих и политических задач	5
		Разработана и утверждена программа развития системы образования. Определено место и влияние новой структуры на образовательную систему. Имеются технические задания, лицензии на образовательные программы	4
		Оформлен статус экспериментальной площадки организации. Использование ресурса организации в решении организационных, управленческих задач (разработаны и утверждены нормы деятельности) в системе образования	3
		Включение разработчиков проекта в другие программы и проекты системы образования	2
		Имеются письма поддержки проектной группы и данного направления исследования	1
4	Сегментация сфер деятельности	Разработанность форм и механизмов встраивания (использования) результатов проекта в социальной сфере (законодательные акты, меморандумы)	5
		Соглашения и договоры о взаимодействии новой структуры с другими институциями в системе образования и в социуме (ГЗ, утвержденный план действий)	4

	Соглашения о намерениях и договоры с образовательной организацией об участии в различных проектах и программах в социальной сфере (технические задания)	3
	Участие команды в различных проектах и программах социальной сферы (технические задания, договоры с исполнителями проектов)	2
	Имеются письма поддержки проектной группы от различных организаций социальной сферы, разработан проект текста программы	1

Профиль оценки влияния образовательного содержания на институциональные изменения

№ п/п	Индикаторы оценки	Уровни				
		Низкий			Высокий	
		1	2	3	4	5
1	Закрепленность в пространстве					
2	Структурные изменения					
3	Диверсификация направления деятельности					
4	Сегментация сфер деятельности					

4.4. Оценка эффективности инновационной деятельности в проекте

О.М. Краснорядцева

Понимая образовательный проект как форму развития и реализации образовательной деятельности, в качестве интегративных планируемых проектных результатов предлагается выделять образовательные эффекты, образовательные результаты, образовательные услуги и образовательные продукты.

Образовательные эффекты представляют собой недетализированные (в силу слабой, недостаточной осознанности, проработанности разработчиками) образовательные результаты, описание которых в проекте не позволяет четко представить, в каком виде и по каким основаниям можно делать суждения о получении планируемых образовательных результатов.

Образовательные результаты представляют собой четко конкретизированные и описанные в проекте новообразования, которые предполагается получить при реализации данного образовательного проекта:

- на уровне коллективного субъекта (новые способы деятельности, социальные компетенции);
- на уровне конкретных людей (новые субъектные позиции);
- на уровне создания нового продукта, который избыточен для данного проекта и порождает необходимость нового проекта.

Образовательные услуги представляют собой конкретизированное и детализированное описание новых видов, форм образовательной деятельности, ориентированной на оказание помощи (консультативной, коррекционной, профилактической, сопровождающей, поддерживающей, просветительской и т.п.) субъектам образовательной деятельности.

Образовательные продукты представляют собой оформленные в предметно представленном виде разработки (образовательные

программы, образовательные методики, образовательные технологии, учебное оборудование, учебно-методические материалы, учебно-методические средства), предназначенные для тиражирования и использования в тех или иных видах образовательных практик.

Гипотеза. Ориентация образовательного проекта на получение образовательных эффектов и образовательных результатов характеризует наличие в нем инновационного ресурса, а ориентация образовательного проекта на производство образовательных услуг и образовательного продукта свидетельствует о наличии в проекте инновационного потенциала.

Объект оценки – результативность, эффективность, продуктивность инновационного образовательного проекта.

Предмет оценки – образовательные эффекты, образовательные результаты, образовательные услуги, образовательные продукты.

Показателями оценки являются:

- предметная оформленность результатов;
- масштабность влияния, направленности действия;
- системность планируемых результатов;
- открытость планируемых результатов.

Индикаторы оценки

Критерии и индикаторы оценки по показателю «Предметная оформленность результатов»

1. Форма представления результативности, эффективности и продуктивности проекта в виде:

- описания изменений в определенных аспектах образовательных практик;
- описания предлагаемых услуг в различных сферах образования;
- предметно оформленного продукта.

2. Конкретизация представленности результативности, эффективности и продуктивности проекта в виде:

– общего описания без конкретизации существенных показателей, признаков тех новообразований, по которым можно делать суждения о планируемых изменениях;

– как общего описания, так и более детального представления отдельных показателей, признаков тех новообразований, по которым можно делать суждения о планируемых изменениях;

– четко прописанных, конкретизированных и предметно обозначенных показателей, совокупность которых может, по мнению разработчиков проекта, свидетельствовать о планируемых изменениях.

3. Возможность диагностики результатов при их реализации:

– в проекте такая возможность не представлена;

– в проекте содержатся описания отдельных показателей и признаков, которые могут использоваться при диагностике, однако необходима дополнительная специальная доработка описанных признаков до уровня диагностических;

– представленная в проекте совокупность показателей планируемой продуктивности может быть использована при диагностике результатов на этапе реализации проекта.

***Критерии и индикаторы оценки по показателю
«Масштабность влияния, направленность действия»***

1. Планируемые изменения содержания на уровне проекта в виде:

– описания новых эффектов;

– описания новых результатов;

– представления новых образовательных услуг;

– предметно оформленных образовательных продуктов.

2. Планируемые изменения сложившихся форм и моделей организации образовательной деятельности в виде:

– описания новых эффектов;

- описания новых результатов;
- представления новых образовательных услуг;
- предметно оформленных образовательных продуктов.

3. Создание образовательных продуктов и товаров для рынка образовательных услуг в виде:

- описания новых разработок;
- описания новых механизмов управления;
- представления новых образовательных услуг;
- предметно оформленных образовательных продуктов.

***Критерии и индикаторы оценки по показателю
«Системность результатов»***

1. Представленность эффективности направлений образовательной деятельности по изменению конкретных людей в виде:

- описания новых эффектов;
- описания новых результатов;
- представления новых образовательных услуг;
- предметно оформленных образовательных продуктов.

2. Представленность эффективности направлений образовательной деятельности по изменению коллективного субъекта в виде:

- описания новых эффектов;
- описания новых результатов;
- представления новых образовательных услуг;
- предметно оформленных образовательных продуктов.

3. Представленность эффективности направлений образовательной деятельности по изменению организации и управления образованием в виде:

- описания новых эффектов;
- описания новых результатов;
- представления новых образовательных услуг;
- предметно оформленных образовательных продуктов.

Критерии и индикаторы оценки по показателю «Открытость результатов»

1. Ориентация проекта на порождение и развитие новых субъектов инновационной деятельности:

- предположение о возможном появлении новых субъектов инновационной деятельности;
- описание новых субъектов инновационной деятельности;
- предметно обозначенные, конкретизированные образовательные услуги;
- предметно обозначенные, конкретизированные образовательные продукты.

2. Создание новых (побочных) продуктов, порождающих необходимость нового проекта:

- проект содержит такую возможность, но она не отрефлексирована и отдельно не выделена разработчиками;
- в виде предположения, описания возможности;
- в виде предметно обозначенных, конкретизированных характеристик новых (побочных) образовательных продуктов.

3. Потенциальные пользователи предлагаемых в проекте услуг и продуктов:

- ограниченные целевые группы заказчиков;
- широкий круг предполагаемых целевых групп;
- возможные пользователи образовательной сети.

Дополнительные уточняющие вопросы для анкеты или интервью

1. Уточните, на порождение каких новообразований, по которым можно делать суждения о планируемых результатах, ориентирован ваш проект:

- на уровне изменения конкретных людей (конкретизируйте контингент);
- на уровне изменения коллективного субъекта (какого именно?);

– на уровне изменения содержания и организационных форм образования;

– на уровне изменения структуры и функций управления.

2. Перечислите наиболее существенные, по вашему мнению, показатели, признаки этих новообразований.

3. Конкретизируйте способы, приемы фиксации (диагностики) этих показателей, признаков.

4. Уточните, на какие конкретные изменения в содержании образовательной деятельности направлен данный проект.

5. Уточните, на какие конкретные изменения сложившихся форм и моделей организации образовательной деятельности направлен данный проект.

6. Уточните, что из образовательных результатов данного проекта предназначено для рынка образовательных услуг.

7. Укажите, что является результатом планируемой образовательной деятельности на тех уровнях изменений, на которые ориентирован ваш проект.

8. Поясните, ориентирован ли данный проект на порождение и развитие новых субъектов инновационной деятельности. Если да, то конкретизируйте, кто является этими субъектами.

9. Поясните, содержит ли ваш проект возможность создания новых продуктов, порождающих необходимость нового проекта. Если да, то укажите, какие это продукты.

Комментарии к оценке

При оценке результативности, эффективности, продуктивности инновационного образовательного проекта по каждому критерию (на основании оценивания с помощью предлагаемых индикаторов) определяются преобладающие виды их представленности и степень предметной оформленности различных аспектов эффективности проекта (масштабность влияния, системность и открытость результатов). Каждый из предлагаемых индикаторов по всем критериям дает возможность эксперту отнести описанную в проекте

результативность, продуктивность, эффективность к тому или иному виду продуктивности:

- к образовательным эффектам;
- образовательным результатам;
- образовательным услугам;
- образовательным продуктам.

Качественный анализ информации, полученной при оценке всех индикаторов по каждому критерию, дает возможность эксперту выделить ресурсные и потенциальные характеристики проекта. К ресурсным характеристикам могут быть отнесены описания соответствующих каждому индикатору аспектов новых образовательных эффектов и образовательных результатов. К потенциальным характеристикам могут быть отнесены соответствующие каждому индикатору аспекты представленных в проекте новых образовательных услуг или предметно оформленных новых образовательных продуктов, свидетельствующих о влиянии проекта на развитие существующих и порождение новых субъектов инновационной деятельности, порождение новых субъектов управления инновационной деятельностью, становление образовательных сетей, определение новых направлений и профилей образовательных практик.

Количественный анализ, основанный на соответствующей балльной оценке каждого индикатора, позволяет эксперту выстроить обобщенный профиль эффективности, результативности, продуктивности инновационного образовательного проекта и соотнести степень выраженности ресурсных и потенциальных характеристик диагностируемых проектов.

Обобщение – итоговое заключение об инновационном ресурсе и инновационном потенциале образовательного проекта делается на основе определения степени ориентации проекта: на получение образовательных эффектов и (или) образовательных результатов либо на производство образовательных услуг и (или) образовательных продуктов.

Определение достоинств и преимуществ, слабых сторон и рисков проекта производится на основе анализа выстроенного профи-

ля эффективности (продуктивности) инновационного образовательного проекта.

4.5. Оценка финансовой и коммерческой результативности проекта

А.Б. Пушкаренко, И.Ю. Беликова

Объект оценки – способность образовательного проекта к коммерциализации.

Гипотеза. Способность образовательного проекта к коммерциализации определяется:

- наличием рыночного спроса;
- различными формами государственной поддержки продуктов образовательной деятельности (нормативно-правовой, финансовой, социальной);
- легитимностью продуктов образовательной деятельности на различных уровнях управления образованием (получение лицензий, грифов учебно-методического объединения (УМО) или научно-методического совета (НМС) и т.д.).

Область оценки – рыночный потенциал образовательного проекта.

Одной из значимых областей оценки инновационного образовательного проекта является его рыночный потенциал.

Развитие индустрии образования тормозится многими факторами, но важнейшими из них являются отсутствие эффективных механизмов стабильного финансирования для приобретения оборудования и изделий учебного назначения и отсутствие оборотных средств у организаций-производителей конечного образовательного продукта.

К конечному продукту, который может считаться инновационным для образовательного проекта, относятся:

- новые учебники, содержание которых направленно на изучение предмета в рамках инновационной образовательной услуги;
- образовательные программы;

- учебно-методические пособия (в том числе электронные мультимедийные);
- новые и модернизированные образцы учебной техники, оборудования, средств обучения;
- нормативно-правовая документация (уставы, положения, соглашения);
- инновационные образовательные услуги.

Потенциал индустрии образования достаточен для ее успешного функционирования на основе рыночных правил, и в первую очередь этому способствует наличие платежеспособного спроса, обусловленное необходимостью в любой ситуации поддерживать проведение процесса обучения.

Существенное удешевление продукции для потребителя возможно за счет увеличения производственных объемов, переориентации команды на рынок и ликвидации длинной цепи посредников в процессе производства конечного продукта. Для развертывания скрытого сейчас потенциала индустрии образования необходимо обеспечить начальные условия, решить вопрос стартовых инвестиций для запуска рыночных механизмов.

Предмет оценки – коммерциализуемость конечного продукта образовательного проекта, а также способы и механизмы коммерциализации образовательного проекта.

Показатели оценки

Наличие маркетинговых исследований:

1. Привлекательность рынка.
2. Скорость роста рынка (отрасль).
3. Характеристика потребителей.
4. Характеристика товара, услуги.
5. Барьеры для выхода на рынок.
6. Емкость рынка.
7. Сегмент рынка.
8. Доля рынка.

Характеристика конкурентов:

1. Выделение конкурентов.
2. Оценка конкурентных преимуществ проекта.

Наличие комплекса маркетинга:

- Ценовая политика.
- Товарная политика.
- Политика продаж.
- Стратегия маркетинга.
- Готовность команды к реализации проекта, управление проектом.
- Материально-техническое обеспечение проекта.
- Финансы.
- Инвестиции.
- Направление расходов инвестиций.
- Период прогнозирования.
- Затраты.
- Этапы реализации проекта.
- Финансовые результаты.
- Чистый денежный поток.
- Период окупаемости проекта.
- Дополнительные финансовые показатели.

Общая оценка готовности проекта к реализации

В данном разделе анализируются рыночные, финансовые характеристики конечного продукта. Совместное рассмотрение этих характеристик дает возможность оценить достоинства, сильные, слабые стороны и риски инновационной составляющей образовательного проекта, ее реализуемость.

Целью анкетирования и интервью является получение обоснованного ответа на главные вопросы:

- Проводились ли маркетинговые исследования?
- Как глубоко изучен рынок будущего конечного продукта?

- Какую потребность будет удовлетворять будущий конечный продукт?
- Какова сфера его применения?
- Каковы перспективы рынка будущего конечного продукта и обоснованность прогнозов продаж?
- Каковы потребительские свойства создаваемого конечного продукта и их соотношение с аналогами на рынке?
- Проведена ли характеристика потребителей?
- Каковы география продаж и характеристики покупателей, включая мотивы их покупок?
- Имеется ли разработанная стратегия маркетинга, включающая вопросы ценообразования, продвижения и каналов сбыта конечного продукта?
- Насколько детально проработан финансовый аспект инновационной составляющей образовательного проекта?
- Произведены ли расчеты основных экономических показателей?
- Как быстро окупится начальный капитал?
- Насколько эффективен результат при данных вложениях?

Рыночное состояние. Финансовые аспекты.

Рыночный потенциал инновационной составляющей проекта

Приведем пример оценки рыночного потенциала, финансовых аспектов конечного продукта проекта (см. анкету).

АНКЕТА

№ п/п	Вопрос, тема	Ответ
1	Какова цель проводимого маркетингового исследования?	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка местного рынка • Оценка рынка России • Оценка зарубежного рынка • Другое
2	Когда проведено маркетинговое исследование?	<ul style="list-style-type: none"> • В этом году • В прошлом году • Два года назад • Другое

3	Какие тенденции существуют в развитии сегмента отрасли, куда выводится «конечный продукт»?	<ul style="list-style-type: none"> • Падение • Стабильность • Рост • Другое
4	Каково состояние спроса на предлагаемые товар, услуги?	<ul style="list-style-type: none"> • Спрос сформирован • Спрос необходимо формировать • Другое
5	Есть ли отзывы потребителей на товар, услуги?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
6	Опишите возможные группы потребителей	<ul style="list-style-type: none"> • Юридические лица • Физические лица • Другое
7	Клиенты какой сферы будут для вас наиболее приоритетными?	<ul style="list-style-type: none"> • Образование • Наука • Промышленность • Другое
8	Какова мотивация потенциальных потребителей к покупке товара, услуги?	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня образования • Повышение культурного уровня • Повышение профессионального уровня • Другое
9	Вытесняются ли какие-то товары, услуги в результате появления вашего продукта?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
10	Укажите продолжительность жизненного цикла предлагаемого в проекте товара, услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Год • Два • Три • Другое
11	Необходимо ли лицензирование или получение других разрешительных документов для осуществления данного вида деятельности?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
12	Как определялась емкость рынка сбыта? (По учету конечного потребления (сколько нужно потребителю для удовлетворения нужд), экспертные оценки возможных объемов потребления, метод аналогий (с конкурентами, по зарубежным рынкам), по учету спросовых ограничений на потребление услуг (ограниченность доходов) и др.)	<ul style="list-style-type: none"> • По учету конечного потребления • Методом аналогий • Оценка экспертов • Другое

13	Какова предполагаемая география продаж товара, услуг?	<ul style="list-style-type: none"> • Локальная • Региональная • Национальная • Международная • Другое
14	<p>Проведено ли сегментирование рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по поведенческому признаку (частота покупок, искомые выгоды, тип потребителя, степень приверженности, степень готовности к восприятию товара, отношение к товару, услуге, по стилю жизни и др.); • по социально-экономическому признаку: уровень дохода (ежемесячный), социальный класс, профессия (род занятий), уровень образования и др.; • возраст, пол, состав семьи, образ жизни семьи 	<ul style="list-style-type: none"> • По поведенческому признаку • По социально-экономическому признаку • По демографическому признаку • Другое
15	Ваша достижимая доля на рынке на конец прогнозов?	<ul style="list-style-type: none"> • Около 2% • Около 15% • Около 30% • Другое
16	Оценен ли суммарный объем заказов (количественный и денежный)?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
17	Какие продукты, каких производителей являются прямыми конкурентами?	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
18	Производились ли закупки товаров, услуг конкурентов?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
19	Обеспечивают ли выпускаемая продукция, услуги сохранение конкурентных преимуществ на ближайшее время?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
20	Какова цена предлагаемого продукта, услуги?	<p>1. _____ руб.</p> <p>2. _____ руб.</p> <p>3. _____ руб.</p>
21	Какова минимальная цена за аналогичную продукцию на рынке?	<ul style="list-style-type: none"> • _____ руб. • _____ руб. • _____ руб.

22	Сколько вы планируете затратить на продвижение продукта в различных географических областях?	<ul style="list-style-type: none"> • Локальное _____ руб. • Региональное _____ руб. • Национальное _____ руб. • Международное _____ руб. • Другое
23	Каким образом планируете организовать продажи?	<ul style="list-style-type: none"> • Собственными силами • Сторонние организации • Другое
24	Есть ли предварительные соглашения, заключенные контракты и т.д. на продажу результатов проекта?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
25	Разработана ли рекламная кампания?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
26	Имеется ли разработанная стратегия маркетинга?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
27	Имеется ли квалифицированная команда, необходимая для коммерциализации продукта, услуг?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
28	Оцените материально-техническое обеспечение проекта на данном этапе?	<ul style="list-style-type: none"> • Неудовлетворительное • Удовлетворительное • Хорошее • Отличное • Другое
29	Определены ли основные источники финансирования проекта?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
30	Вид инвестиционных финансовых средств	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетные средства • Внебюджетные средства • Другое
31	Рассчитана ли себестоимость будущей продукции, услуг?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
32	Определен ли оптимальный размер выпуска продукции?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое

33	Определены ли конкретные этапы реализации проекта?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
34	Оценена ли доходность реализации конечного продукта?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
35	Когда проект становится прибыльным? Впишите в анкету суммы чистой прибыли по финансовым годам с начала проекта	<ul style="list-style-type: none"> • 1-й год _____ руб. • 2-й год _____ руб. • 3-й год _____ руб. • Другое
36	Произведен ли расчет чистого денежного потока?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
37	Укажите сумму денежного потока проекта	<ul style="list-style-type: none"> • 1-й год _____ руб. • 2-й год _____ руб. • 3-й год _____ руб. • Другое
38	Рассчитан ли период окупаемости проекта?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
39	Проводился ли анализ чувствительности проекта (при спаде продаж, производства)?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Другое
40	Насколько, по вашему мнению, проект готов к реализации в части его коммерциализации?	<ul style="list-style-type: none"> • Полностью готов • Требуется небольшой корректировки • Требуется существенной доработки • Не готов • Другое

Вопросы анкеты были системно выстроены из выделенных критериев **оценки готовности образовательного инновационного проекта к коммерциализации.**

Предлагаемый перечень вопросов интервью, необходимых для получения дополнительной информации по проекту

1. Наличие маркетинговых исследований:

- Кем проведено маркетинговое исследование?
- Какие источники информации (статистические данные, СМИ, отраслевая литература, открытые данные, законодательные базы или др.) были использованы?

2. Привлекательность рынка:

- Какие политические факторы влияют на рыночную ситуацию в отрасли?
 - В чем проявляется влияние аспектов законодательства?
 - Каким образом воздействуют на рынок социальные факторы?
 - Составьте портрет клиента. Физические лица (возраст, доход, стиль жизни и / или иные признаки).
- Какую потребность будут удовлетворять будущие продукция, услуги?
 - Каковы потребительские свойства создаваемой продукции и их соотношение с аналогами на рынке?
- Какова роль университетов и других высших учебных заведений в реализации проекта?
 - Какие разрешительные документы (сертификаты, лицензии) необходимо получить к началу реализации проекта?
- С какими организациями можно было бы заранее обсудить возможность предоставления услуг?
 - Как рассчитан / оценен потенциальный размер рынка?
 - Как вы планируете удержание доли рынка в будущем?

3. Характеристика конкурентов:

- Какие компании могут создать конкуренцию в будущем?
- Какая продукция / технология является замещающей?
- По каким параметрам продукция конкурентов лучше вашей (рассмотреть относительно каждой конкурентной продукции, услуги в отдельности)?

4. Наличие комплекса маркетинга:

- Каким образом будет установлена цена на будущий продукт?
- Уточните обоснование предполагаемой цены с учетом особенностей создаваемой продукции и ее рынка.
- Каков ассортиментный ряд вашей продукции, услуг?
- Какие методы продвижения наиболее подходят для вашего продукта?

5. Стратегия маркетинга:

- Включает ли разработанная стратегия маркетинга вопросы ценообразования, товарной политики и политики продаж?
- Какие виды рекламы будут наиболее эффективными для организации рекламной кампании?

6. Готовность команды к реализации проекта, управление проектом:

- Имеются ли в команде квалифицированный маркетолог и управленец?

7. Материально-техническое обеспечение проекта:

- Имеются ли для реализации проекта необходимое оборудование и помещение?

8. Финансы:

- Какие схемы финансирования рассматривались?
- Изучались ли альтернативные схемы финансирования проекта? Комбинация схем финансирования?
- Перечислите все виды расходования инвестиционных средств (заработная плата, основные средства, аренда и т.д.).
- Какова себестоимость будущей продукции?
- Каковы основные статьи затрат при производстве будущего изделия?
- Каков оптимальный размер выпуска продукции?
- Определены ли конкретные этапы реализации проекта?
- Укажите выручку от реализации без НДС по годам, чистый денежный поток, период окупаемости проекта.

9. Общая оценка готовности проекта к реализации:

- Какие, по вашему мнению, могут возникнуть трудности (риски) при реализации проекта, и каковы пути их преодоления?

Пример оценки готовности образовательного проекта (конечного продукта проекта) к коммерциализации, баллы

№ п/п	Критерии	Уровни	Баллы
1	Характеристика потребителей (группы потребителей, сфера, портрет клиента)	Разработаны коммерческие предложения для различных групп потребителей. Имеются соглашения с потребителями, в том числе из числа существующих клиентов. Сделаны пробные продажи товара или предоставление услуг	5
		Проведено маркетинговое исследование по выявлению потребителей. Создана база данных с контактной информацией о потенциальных потребителях. Проведены предварительные переговоры с позитивным результатом	4
		Собрана предварительная информация о потребителях	3
		Есть понимание того, кто будет являться потребителем	2
		Отсутствует либо есть общее представление о потребителях	1
2	Потребительские свойства товара, услуги. Характеристика спроса	Использовались данные маркетинговых исследований. Были приняты во внимания пожелания существующих клиентов. Изучены возможные мотивы / потребности потенциальных клиентов. Детально изучены товары, услуги, которые вытесняются при реализации проекта	5
		Потребительские свойства продукции разработаны с учетом доступной информации о мотивах / потребностях потенциальных клиентов. Есть детальное представление о сферах применения продукции, услуг. Есть представление о вытесняющихся товарах, услугах	4

		Потребительские свойства продукции разработаны с учетом информации о мотивах / потребностях потенциальных клиентов. Есть понимание сфер применения продукта. Какие товары, услуги вытесняются – не известно	3
		Есть общее представление о рынке. Есть общее представление о сферах применения будущего изделия. При разработке продукции были приняты во внимание пожелания существующих клиентов, оценены их возможные мотивы / потребности	2
		Есть общее представление о рынке. Мотивы / потребности потребителей не изучались	1
3	Характеристика рынка (сегмент, емкость, доля)	В основе представления о емкости рынка, тенденций на рынке лежат данные маркетинговых исследований. Проведена сегментация рынка и определена доля рынка, планируемая к захвату на долгосрочную перспективу. Предлагаемый продукт, услуга имеют потенциал продаж как на местном уровне, территории РФ, так и на рынках других стран. Найдены партнеры. Получены предварительные заказы. Данные о достижимых продажах и доле рынка скорректированы на основе полученных результатов	5
		Собраны необходимые данные по каждому рынку. Предлагаемый продукт, услуга имеют потенциал продаж на местном уровне и территории РФ. Найдены партнеры. Получены предварительные заказы. Данные о достижимых продажах и доле рынка скорректированы на основе полученных результатов	4
		Определен целевой рынок, собрана информация о емкости рынка и типах потребителей, рассчитаны достижимые доли на рынке. Собрана информация о регионах продаж. Имеется представление о партнерах. Проведены предварительные переговоры	3
		Есть данные по рынкам продаж. Определена география продаж будущего изделия. Предлагаемый товар, услуга имеют потенциал продаж в различных регионах	2
		Есть общая информация о рынках продаж будущего изделия, услуги. Рынок продаж ограничен регионом	1

4	Характеристика конкурентов, их выделение. Оценка конкурентных преимуществ	Собрана детальная информация о конкурентах на различных рынках, включая международные. Проведен сравнительный анализ предлагаемой продукции, услуг и продукции конкурентов с учетом необходимых потребительских свойств	5
		Собрана информация о конкурентах на различных рынках. Проведен анализ предлагаемого товара, услуги и продукции конкурентов	4
		Выявлены национальные и местные конкуренты в регионах продаж	3
		Собрана предварительная информация о конкурентах и их продукции	2
		Есть информация об 1–2 конкурентных продуктах	1
5	Наличие стратегии маркетинга (ценообразование, продвижение, каналы сбыта)	Стратегия маркетинга детально проработана и охватывает все вопросы вывода конечного продукта на рынок, продвижения и организации продаж на выбранных рынках. Имеется достаточный бюджет для реализации маркетинговой стратегии. Предложение по цене на продукцию разработано с учетом сложившейся конъюнктуры на рынках продаж. Стратегия маркетинга начала реализовываться. Оценены реакция потребителей и эффективность рекламной кампании. Отслеживается реакция конкурентов	5
		Определена последовательность выхода на различные рынки. Подготовлена стратегия маркетинга, которая включает: установление цены для разных категорий потребителей и регионов, анализ и расчет способов доставки продукции в различные регионы, формирование рекламной кампании на основе изученных преимуществ продукции относительно продукции конкурентов. Произведен расчет бюджета на реализацию стратегии. Ведется поиск источников средств для реализации стратегии	4
		Сделан предварительный расчет цены для разных регионов и категорий потребителей. Произведена оценка расходов на маркетинговые мероприятия	3
		Имеются наработки по необходимой рекламе и продвижению конечного продукта на рынок. Сделаны первые расчеты по цене будущего изделия	2
		Есть общее представление о необходимых маркетинговых мероприятиях. Цена не установлена либо назначена интуитивно	1

6	Наличие квалифицированной команды, необходимой для успешной коммерциализации проекта	Команда включает в себя не только высококвалифицированных преподавателей, но и маркетологов и управленцев. Квалификация как управленческого, так и исполнительного составов команды довольно высока. Имеется совместный опыт в реализации образовательных проектов	5
		Команда включает в себя преподавателей и управленцев. Специалист по продвижению товара, услуги отсутствует. Квалификация как управленческого, так и исполнительного состава команды довольно высока, но у команды отсутствует совместный опыт в реализации образовательных проектов	4
		Команда состоит только из высококвалифицированных преподавателей	3
		Команда только из преподавателей различного профессионального уровня	2
		Команда не сформирована, работу организуют инициаторы проекта	1
7	Наличие расчетов финансовых показателей проекта (выручка, прибыль, цена, себестоимость, денежный поток, период окупаемости)	Рассчитан оптимальный объем выпуска продукции. Расчет выручки произведен на срок, превышающий срок реализации проекта. Прогнозы основаны на данных маркетинговых исследований. Рассчитаны основные статьи затрат будущего изделия; проведен анализ структуры затрат. Выбрана система налогообложения. Рассчитаны чистая прибыль, денежный поток, период окупаемости проекта, точка безубыточности	5
		Рассчитан оптимальный объем выпуска продукции. Произведен расчет выручки на весь срок реализации проекта. Прогнозы основаны на данных о конъюнктуре рынка. Рассчитаны основные статьи затрат будущего изделия, его себестоимость; выбрана система налогообложения. Рассчитаны чистая прибыль, период окупаемости проекта	4
		Рассчитан объем выпуска продукции. Сделаны предварительные расчеты себестоимости. Выбрана система налогообложения. На основе изученных данных по рынку проведены расчеты выручки и ожидаемой чистой прибыли	3
		Сделаны первые расчеты себестоимости и продажной цены без учета налогообложения	2
		Расчеты не производились либо есть экспертная оценка валовых затрат	1

Пример построения профиля оценки готовности проекта к коммерциализации

№ п/п	Индикаторы оценки готовности проекта к коммерциализации	Уровни				
		Низкий			Высокий	
		1	2	3	4	5
1	Характеристика потребителей (группы потребителей, сфера, портрет клиента)					
2	Потребительские свойства товара, услуги. Характеристика спроса					
3	Характеристика рынка (сегмент, емкость, доля)					
4	Характеристика конкурентов, их выделение. Оценка конкурентных преимуществ					
5	Наличие стратегии маркетинга (ценообразование, продвижение, каналы сбыта)					
6	Наличие квалифицированной команды, необходимой для успешной коммерциализации проекта					
7	Наличие расчетов финансовых показателей проекта (выручка, чистая прибыль, цена реализации, себестоимость, чистый денежный поток, период окупаемости)					

4.6. Апробация методики оценки инновационного содержания образовательного проекта «Математика. Психология. Интеллект» (МПИ-проект)

Л.В. Веснина, И.Ю. Беликова

Руководители проекта: *Гельфман Эмануила Григорьевна*, канд. пед. наук, зав. каф. теории и методики обучения математике, физике и информатике ТГПУ, научный руководитель Межвузовского центра по проблемам интеллектуального развития личности ТГПУ; *Холодная Марина Александровна*, д-р психол. наук, зав. лаб. психологии способностей Института психологии РАН, профессор Межвузовского центра ТГПУ.

4.6.1. Профиль влияния содержания образовательного проекта на институциональные изменения

Оценка раздела

№ п/п	Индикаторы оценки	Уровни				
		Низкий			Высокий	
		1	2	3	4	5
1	Закрепленность в пространстве					
2	Структурные изменения					
3	Диверсификация направления деятельности					
4	Сегментация сфер деятельности					

Комментарии к профилю

Оценка ресурса образовательного проекта

1. Имеется в наличии нормативно-правовая документация закрепления (легитимизации) деятельности проектной группы: руководителем организации утвержден состав проектной команды; определены функциональные обязанности и разграничены полномочия членов проектной группы; подписаны приказы и договоры с исполнителями; разработаны положения о деятельности группы.

2. Созданы новые структурные элементы по реализации проекта внутри образовательной организации: Межвузовский центр по проблемам интеллектуального развития личности ТГПУ, исследовательская лаборатория в ТГПУ.

3. Оформлен статус организации «Математика. Психология. Интеллект» (не входящей в структуру ТГПУ) как экспериментальной площадки Министерства образования РФ. Имеются утвержденная программа развития организации и план действий.

4. Имеются письма поддержки проектного коллектива и МПИ-проекта различных образовательных организаций.

Оценка потенциала образовательного проекта

1. Для решения региональной проблемы обеспечения школ психологически обоснованными учебными пособиями Департамент общего образования включил проектную группу МПИ-проект в состав разработчиков учебно-методического комплекта для учащихся основной средней школы. На основании этого утверждены технические задания и заключены договоры с исполнителями.

Кроме того, многие члены группы стали организаторами центров повышения квалификации в отдельных школах, районах, городах России.

2. Создана сеть взаимодействия методических центров в 26 регионах России.

Разработана концепция создания сетевого взаимодействия, но не разработаны и не утверждены программы развития сети.

3. Говоря об использовании ресурса организации в решении управленческих задач (включая разработку и утверждение норм деятельности) в системе образования, необходимо отметить следующее. Коллективом разработан авторский подход к созданию системы учебной и психологической диагностики в виде мониторинга, дающей возможность выявить как качества учебной деятельности учащихся, связанные с усвоением базового стандарта школьных математических знаний и навыков, так и критерии уровня интеллектуального развития учащихся в виде показателей КИТСУ. Данный диагностический инструментарий используется в ряде регионов России, участвующих в эксперименте по модернизации содержания общего образования.

4. На региональном уровне решается кадровая проблема организации деятельности по реформированию системы образования с привлечением ресурса коллектива МПИ-проекта. Разработаны программы подготовки работников образования для работы в психологически ориентированных моделях обучения. Получены лицензии на данные программы повышения квалификации.

Итоговая оценка проекта

Взаимоотношения организаций-партнеров, в данном случае ТГПУ и МПИ-проекта, имеют свою специфику: выполнение научной разработки МПИ ведется под патронажем ТГПУ, практически на его базе, но университет не имеет прав на интеллектуальную собственность, нет заключенных соглашений о совместном продвижении результатов и реализации продуктов проекта. В связи с этим для МПИ-проекта есть реальная угроза потери авторских прав и передачи продукции для реализации в другие организации. Следовательно, ни ТГПУ, ни МПИ-проекту проект экономической выгоды не принесет.

Права на интеллектуальную собственность и коммерческая прибыль переходят организации, выпускающей данный продукт (учебно-методический комплект) и взявшей на себя обязанности по распространению (в данном случае это издательство «Просвещение»). Необходимо рекомендовать организациям-партнерам

четко определить организационные формы взаимодействия и принадлежность прав на интеллектуальную собственность, создаваемую в проекте. В данном случае авторскому коллективу необходимо пересмотреть взаимоотношения с ТГПУ, который в свою очередь выстроит правильную стратегию по защите интеллектуальной собственности с внешними организациями. В настоящее время уровень взаимоотношений данных партнеров недостаточен для достижения поставленных целей проекта.

Сильные и слабые стороны, риски проекта

Параметр	Раздел	Проект
Сильные стороны	Наличие договорных отношений с внутренними и внешними партнерами, выполняющими проект. Наличие межрегиональной сети взаимодействия экспериментальных площадок по реализации проекта. Правовое закрепление разработанных стандартов и норм в образовании, диверсификация и сегментация сфер деятельности проекта	Наличие высококвалифицированных кадров, способных решать содержательные проблемы в проекте. Соответствие целей проекта решению актуальных задач модернизации образования
Слабые стороны	Организационно-правовые формы взаимоотношений между ТГПУ, МПИ и издательством «Просвещение», а следовательно, и с Министерством образования и науки РФ, по реализации проекта не проработаны	Не проработан вопрос по защите интеллектуальной собственности
Риски	Возможны конфликты всех сторон при распределении прав на интеллектуальную собственность. Вследствие неурегулированности организационно-правовых отношений возможны конфликты при распределении прибыли (в случае успешной разработки коммерческой составляющей проекта)	Возможно предъявление претензий со стороны внешних организаций-партнеров в отношении объектов интеллектуальной собственности

Эксперт Л.В. Веснина

4.6.2. Профиль оценки готовности образовательного проекта к коммерциализации

Оценка раздела

№ п/п	Индикаторы оценки готовности проекта к коммерциализации	Уровни				
		Низкий			Высокий	
		1	2	3	4	5
1	Характеристика потребителей (группы потребителей, сфера, портрет клиента)					
2	Потребительские свойства товара, услуги. Характеристика спроса					
3	Характеристика рынка (сегмент, емкость, доля)					
4	Характеристика конкурентов, их выделение. Оценка конкурентных преимуществ					
5	Наличие стратегии маркетинга (ценообразование, продвижение, каналы сбыта)					
6	Наличие квалифицированной команды, необходимой для успешной коммерциализации проекта					
7	Наличие расчетов финансовых показателей проекта (выручка, чистая прибыль, цена реализации, себестоимость, чистый денежный поток, период окупаемости)					

С точки зрения коммерциализации проект не готов. Об этом говорит его профиль.

В процессе подготовки проекта не были проведены маркетинговые исследования.

Рынок будущего конечного продукта не изучен. Не определено, какую потребность потенциальных клиентов будет удовлетворять конечный продукт и какова сфера его применения.

Перспектива рынка будущего конечного продукта не ясна. Прогноз продаж не определен. Не определены аналоги и не расставлены приоритеты по предлагаемому продукту (чему именно клиенты отдадут предпочтение).

Характеристика конечных потребителей не определена, мотивы их покупок не ясны. Не определена география продаж конечного продукта.

Не рассмотрены вопросы ценообразования, продвижения и каналов сбыта конечного продукта. Маркетинговая стратегия не разработана.

Финансовый аспект не проработан, основные экономические показатели не рассчитаны, период окупаемости не определен.

Эксперт И.Ю. Беликова

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. К читателю.....	5
2. Концепция разработки и применения методики оценки и экспертизы (Г.Н. Прокументова).....	12
3. Основные задачи методики (Г.Н. Прокументова).....	18
4. Содержание разделов методики по областям оценки.....	22
4.1. Оценка образовательного содержания инновационной деятельности в проекте.....	22
4.1.1. Оценка гуманитаризации образовательного содержания инновационной деятельности в проекте (Г.Н. Прокументова).....	22
4.1.2. Оценка интеллектуализации образовательного содержания в проекте (Т.В. Якубовская).....	27
4.1.3. Оценка технологизации образовательного содержания инновационной деятельности в проекте (И.Ю. Малкова).....	36
4.2. Оценка управления инновационной деятельностью в проекте (субъект управления) (Г.Н. Прокументова).....	44
4.3. Оценка влияния образовательного проекта.....	61
4.3.1. Оценка социального влияния инновационного образовательного проекта (Е.А. Суханова, С.А. Пантелеев).....	61
4.3.2. Оценка институционального влияния образовательного проекта (Л.В. Веснина).....	69
4.4. Оценка эффективности инновационной деятельности в проекте (О.М. Краснорядцева).....	79
4.5. Оценка финансовой и коммерческой результативности проекта (А.Б. Пушкаренко, И.Ю. Беликова).....	86
4.6. Апробация методики оценки инновационного содержания образовательного проекта «Математика. Психология. Интеллект» («МПИ-проект») (Л.В. Веснина, И.Ю. Беликова).....	101
4.6.1. Профиль влияния образовательного содержания на институциональные изменения.....	101
4.6.2. Профиль оценки готовности образовательного проекта к коммерциализации.....	105

Научное издание

Авторский коллектив:

Ирина Юрьевна Беликова, Людмила Владимировна Веснина,
Ольга Михайловна Краснорядцева, Ирина Юрьевна Малкова,
Сергей Анатольевич Пантелеев, Галина Николаевна Прокументова,
Алексей Борисович Пушкаренко, Елена Анатольевна Суханова,
Татьяна Владимировна Якубовская

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ
ИННОВАЦИОННОГО СОДЕРЖАНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА**

Под редакцией

Г.Н. Прокументовой, Л.В. Весниной

Редактор К.Г. Шилько
Корректор Е.Г. Шумская
Оригинал-макет Е.Г. Шумской
Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 10.10.2016 г. Формат 60×84¹/₁₆.

Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.

Усл. печ. л. 6,2.

Тираж 250 экз. Заказ № 1780.

Отпечатано на оборудовании
Издательского Дома
Томского государственного университета
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
Тел. 8+(382-2)–53-15-28
Сайт: <http://publish.tsu.ru>
E-mail: rio.tsu@mail.ru

ISBN 978-5-94621-568-8



9 785946 215688