



Правительство Санкт-Петербурга
Комитет по образованию
Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального
педагогического образования центр повышения квалификации специалистов
«Информационно-методический центр»
Красносельского района Санкт-Петербурга

198256, Россия, Санкт-Петербург, ул. Пограничника Гарькавого, д. 36, корп.6
Тел./факс 730-01-11, тел. 730-00-58

ПРИНЯТА

Протокол заседания
Педагогического совета
от 10.06.2021 № 4

УТВЕРЖДАЮ

Директор _____ Т.А. Сенкевич
(подпись)
11 июня 2021 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ»

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа направлена на совершенствование у руководящих кадров базовых профессиональных компетенций (управление кадрами, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление информацией) и развитие профессиональных компетенций в области проектного менеджмента.

1.2. Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции	Практический опыт	Умения	Знания
Управление развитием общеобразовательной организации В/03.7 ¹	Руководство развитием общеобразовательной организации с учётом правовых норм законодательства Российской Федерации и Санкт-Петербурга. Прогнозирование количественных и качественных параметров развития общеобразовательной организации с учётом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды. Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций.	Применение стратегий эффективного управления. Разработка эффективных управленческих решений. Анализ основных факторов, определяющих необходимость изменений в образовательной организации. Определение заинтересованных сторон в инновационном проекте и анализ потребностей благополучателей проекта. Формирование проектной команды. Анализ внешней среды	Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные и региональные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций Анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнёрства и степень интегрированности в местное сообщество. Формировать миссию и	Стратегические и программные документы федерального и регионального уровня в области общего образования и социально-экономического развития. Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в сфере общего образования. Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие

¹ В соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утверждённым приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н.

	<p>Представление публичной отчётности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации.</p>	<p>образовательно го учреждения.</p> <p>Анализ внутренней среды образовательно го учреждения.</p> <p>Выстраивание «дерева проблем» образовательно го учреждения.</p> <p>Обоснование актуальности управленческог о проекта.</p> <p>Выстраивание дерева целей управленческог о проекта.</p> <p>Разработка управленческог о проекта.</p> <p>Определение стратегии реализации управленческог о проекта.</p> <p>Определение ресурсного обеспечения управленческог о проекта.</p> <p>Составление программы диссеминация результатов управленческог о проекта.</p>	<p>стратегию организации, определять целевые показатели развития общеобразовательн ой организации.</p> <p>Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов общеобразовательн ой организации.</p> <p>Обеспечивать условия для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций.</p> <p>Применять программно-проектные методы организации деятельности.</p> <p>Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательн ой организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации.</p> <p>Производить оценку реализации стратегии развития общеобразовательн ой организации, определять изменения, происходящие во</p>	<p>повышение качества образования и эффективности деятельности организации.</p> <p>Тенденции развития общего образования и управления образовательным и системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриаль ного общества.</p> <p>Основы менеджмента, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного менеджмента, управления финансовыми ресурсами и менеджмента качества.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации.</p> <p>Формировать и представлять регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации.</p>	
<p>Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие компетенции (ОК) или универсальные компетенции (УК): готовность к управлению развитием общеобразовательной организации.</p>				

- 1.3. **Категория слушателей:** руководители и заместители руководителей образовательных организаций, резерв руководящих кадров.
- 1.4. **Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий.
- 1.5. **Режим занятий:** 4 часа в неделю.
- 1.6. **Срок освоения программы:** 72 учебных часа.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование блоков, модулей, разделов, тем	Всего часов	в том числе		Формы контроля
			лекции	практические занятия, семинары	
1.	Модуль 1. Государственная политика в сфере образования	8	4	4	
1.1.	Государственная политика Российской Федерации в сфере образования	4	2	2	
1.2.	Тенденции и перспективы развития общего образования	4	2	2	
2.	Модуль 2. Слагаемые успеха эффективного руководителя образовательного учреждения	24	10	14	Выполнение практических заданий
2.1.	Основные управленческие навыки руководителя образовательного учреждения	4	2	2	
2.2.	Методы реализации функций управления в образовательном учреждении	4	2	2	
2.3.	Личная эффективность руководителя	4	2	2	
2.4.	Подготовка и принятие эффективных управленческих решений руководителем образовательного учреждения	4	1	3	
2.5.	Тайм-менеджмент в работе руководителя образовательного учреждения	4	2	2	
2.6.	Навыки эффективной коммуникации руководителя	4	1	3	
3.	Модуль 3. Проектное управление в образовательном учреждении	28	10	18	Выполнение практических заданий
3.1.	Ключевые понятия проектного менеджмента	6	2	4	
3.2.	Проектная команда в образовательном учреждении	2	1	1	
3.3.	Аналитическая деятельность проектной команды	4	2	2	
3.4.	Управление разработкой проекта в образовательном учреждении	10	2	8	
3.5.	Управление качеством проекта в образовательном учреждении	2	1	1	
3.6.	Продвижение проекта	2	1	1	
3.7.	Гибкие технологии управления проектами	2	1	1	
4.	Модуль 4. Управленческая культура руководителя и брендинг образовательной организации	12	6	6	Выполнение практических заданий

4.1.	Эмоциональный интеллект – основа лидерства современного руководителя	2	1	1	
4.2.	Управление конфликтами, стрессами и изменениями	2	1	1	
4.3.	Имидж руководителя образовательного учреждения	2	1	1	
4.4.	Навыки публичных выступлений	2	1	1	
4.5.	Навыки работы с блогосферой и СМИ	2	1	1	
4.6.	Брендинг образовательной организации	2	1	1	
	Итоговый контроль				Выполнение итоговой работы
	Итого:	72	30	42	

2.2. Рабочая программа

Модуль 1. Государственная политика в сфере образования (8 часов)

Тема 1.1. Государственная политика Российской Федерации в сфере образования (4 ч.)

Основные цели и задачи государственной политики Российской Федерации в сфере образования. Основные инструменты реализации государственной политики в сфере образования. Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в сфере общего образования. Обзор стратегических и программных документов федерального и регионального уровня в области общего образования и социально-экономического развития.

Реализация мероприятий государственной политики в сфере общего образования и дополнительного образования детей и молодёжи. Актуальность изменений существующей образовательной действительности.

Тема 1.2. Тенденции и перспективы развития общего образования (4 ч.)

Факторы, влияющие на изменение управленческих стратегий в образовательной организации. Ведущие факторы, влияющие на развитие мировых образовательных систем: ускорение темпов общественного развития; переход к постиндустриальному, информационному обществу; переход к инновационной экономике; глобализация, демократизация общества. Общемировые тенденции развития современного образования: гуманизация, демократизация, доступность, интеграция, стандартизация, информатизация, технологизация и непрерывность образования.

Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества. Приоритетные направления развития образовательных организаций.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 1.1. Практическое занятие «Анализ стратегических документов в области общего образования».
- 1.2. Семинарское занятие «Тренды развития современного образования».

Модуль 2. Слагаемые успеха эффективного руководителя образовательного учреждения (24 часа)

Тема 2.1. Основные управленческие навыки руководителя образовательного учреждения (4 ч.)

Образовательное учреждение как управляемая социально-экономическая система. Анализ основных элементов и характеристик образовательного учреждения.

Сущность понятий «управление», «управление образованием». Специфика управленческой деятельности. Особенности управленческой деятельности в социальных системах. Понятие «функция управления». Основные функции управления. Взаимосвязей функций управления, эффективных методов управления образовательной организацией. Инфраструктура менеджмента образовательной организации. Классическая схема управления. Обзор методов управления.

Характеристика различных ролей руководителя. Новые компетенции руководителя в изменяющемся мире.

Тема 2.2. Методы реализации функций управления в образовательном учреждении (4 ч.)

Сущность функции «целеполагание». Понятие «цель». Управленческие и педагогические цели. Классификация управленческих целей. Требования к постановке целей. Технология SMART. Построение «дерева целей». Сущность процесса «планирование». Основные подходы к организации планирования. Инструменты планирования. Требования к плану в образовательной организации. Примеры структуры планов в образовательной организации.

Сущность функции «организация». Вопросы руководителя, которые он решает в процессе организации. Особенности координации деятельности коллектива образовательной организации. Совещание – один из основных механизмов координации. Типы совещаний. Делегирование полномочий руководителя образовательной организации. Правила делегирования полномочий.

Сущность функции «мотивирование». Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала. Формы и методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательной школы (административные, экономические, социально-психологические).

Сущность функции «контроль». Основные принципы контроля. Виды контроля. Объекты контроля. Особенности выполнения контроля в образовательной организации.

Тема 2.3. Личная эффективность руководителя (4 ч.)

Понятие личной, профессиональной и управленческой эффективности. Основные составляющие эффективной работы руководителя.

Инструменты стратегического и тактического эффективного планирования управленческой деятельности («дерево целей», технология SMART, пошаговый метод постановки целей, анализ ABC).

Навыки современного лидера. Личностные черты успешного руководителя. Характеристики успешного руководителя по Кенджеми-Ковальски (особенности мышления, умение справляться с агрессией, управление эмоциями, пассионарность, личностный идеал и другие черты).

Модель компетенций современного руководителя образовательного учреждения. Характеристика проекта профессионального стандарта руководителя образовательного учреждения.

Тема 2.4. Подготовка и принятие эффективных управленческих решений руководителем образовательного учреждения (4 ч.)

Сущность понятия «управленческое решение». Когда необходимо принимать управленческое решение? Типы и виды управленческих решений.

Этапы процесса разработки управленческих решений. Методы разработки управленческих решений. Рациональная модель принятия решения Г. Саймона.

Определение эффективности принимаемых управленческих решений. Эффективность и результативность управленческих решений. Показатели эффективности принимаемых управленческих решений. Основные факторы, оказывающие влияние на эффективность труда руководителя.

Тема 2.5. Тайм-менеджмент в работе руководителя образовательного учреждения (4 ч.)

Управление временем как ключевой навык успешного руководителя. Целеполагание как основа управления временем. Методы и технологии управления временем (техника хронометрирования, методика GTD, метод «Слон» и др.).

Десять «золотых правил» Л. Зайверта. Управление временем по Стивену Кови. Основные поглотители времени и рекомендации по их предотвращению.

Тема 2.6. Навыки эффективной коммуникации руководителя (4 ч.)

Понятие коммуникации. Функции коммуникации. Качества эффективной коммуникации. Виды межличностных коммуникаций. Активное слушание. Коммуникативная компетентность руководителя и способы её совершенствования.

Роль коммуникации в эффективном управлении организации. Внутренние корпоративные коммуникации. Коммуникативные аспекты взаимодействия в педагогическом коллективе. Основные барьеры восприятия информации, мешающие конкретизировать управленческие задачи. Зависимость типа информации и канала её передачи.

Информационные системы коммуникаций. Информационная стратегия организации. Основные каналы и инструменты внутренних коммуникаций в образовательном учреждении.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 2.1. Семинар «Развитие профессиональных и личностных компетенций руководителя – необходимое условие эффективного менеджмента в изменяющемся мире».
- 2.2. Практическое занятие «Методики выполнения функций управления».
- 2.3. Практическое занятие «Инструменты стратегического и тактического эффективного планирования управленческой деятельности».
- 2.4. Практическое занятие «Решение кейсов по принятию эффективных управленческих решений».
- 2.5. Практическое занятие «Инструменты тайм-менеджмента для руководителя образовательной организации»
- 2.6. Практическое занятие «Коммуникативный тренинг».

Модуль 3. Проектное управление в образовательном учреждении (28 часов)

Тема 3.1. Ключевые понятия проектного менеджмента (6 ч.)

Сущность понятия «проект». Проект как процесс перевода объекта из начального состояния в конечное. Главные компоненты проекта: замысел, средства, цели реализации. Основные характеристики проекта. Классификация проектов.

Проект как процесс. Основные фазы жизненного цикла проекта. Фазы жизненного цикла проекта для инициаторов и организаторов проекта. Инициирование проекта. Разработка проектной аргументации. Ресурсное обеспечение реализации проекта. Мониторинг и оценка проекта.

Содействие распространению результатов проекта. Фазы жизненного цикла проекта для исполнителей проекта. Принятие решения об участии в проекте.

Управленческий проект как открытая система и объект управления. Внешняя среда проекта. Макро-, микро- и мезосреда проекта. Свойства внешней среды. Заинтересованные стороны проекта. «Входы» проекта. Требования к проекту. Ресурсы, необходимые для реализации проекта. «Выходы» проекта: продукты, результаты, эффекты, последствия. Результативность, качество, эффективность проекта. Критерии оценки результатов проекта. Основные и побочные результаты проекта. Внутренняя среда проекта.

Сущность понятия «инновационный проект». Назначение инновационных проектов в образовательных организациях. Особенности разработки инновационного проекта в образовательной организации.

Тема 3.2. Проектная команда в образовательном учреждении (2 ч.)

Понятия «субъект проектной деятельности» и «субъект управления проектом». Проектная структура управления. Требования к менеджеру проекта. Функции менеджера проекта.

Понятие проектной команды. Требования к проектной команде. Подходы к формированию проектной команды. Организация работы проектной команды. Развитие проектной команды.

Тема 3.3. Аналитическая деятельность проектной команды (4 ч.)

Роль и место анализа в проектной деятельности. Теоретические основы осуществления анализа. Анализ как сложный вид деятельности.

Благополучатели проекта. Потребности благополучателей проекта. Анализ потребностей благополучателей проекта.

Факторы влияния внешней среды: политические, экономические, социальные и технологические. PEST-анализ внешней среды проекта. Выстраивание матрицы возможностей и матрицы угроз.

Анализ сильных и слабых сторон организации, внешних по отношению к проекту возможностей и угроз. Алгоритм проведения SWOT-анализа внутренней среды проекта. Выстраивание стратегий развития образовательной организации.

Проблемный анализ как ведущий метод предпроектного анализа. Понятие проблемы в контексте проекта. Методика и результаты проблемного анализа. Требования к формулированию проблем. Методики «Пять проблем», «Силовой анализ проблем», Переход от проблемы к целям и задачам проекта.

Тема 3.4. Управление разработкой проекта в образовательном учреждении (10 ч.)

Решение о разработке проекта. Разработка проектного замысла. Логико-структурная матрица проекта. Методика «Зеркало прогрессивных преобразований».

Проектное целеполагание. Многоуровневый характер целей проекта. Стратегия проекта. Глобальные цели проекта. Встраивание проекта в систему жизнедеятельности образовательной организации. Конкретные цели проекта. Результаты проекта, обеспечивающие достижение конкретных целей.

Отражение целей проекта в логико-структурной матрице. Индикаторы проекта и источники информации о достижении целей.

Работа с допущениями и рисками проекта. Расчёт требуемого ресурсного обеспечения проекта и источники получения ресурсов.

Разработка системы управленческого сопровождения проекта. Планирование проектных действий. Планы-графики и графики Гантта. Дорожная карта реализации управленческого проекта.

Тема 3.5. Управление качеством проекта в образовательном учреждении (2 ч.)

Теоретические основы управления качеством в образовательном учреждении. Философия тотального управления качеством как основа деятельности проектной команды.

Запуск управленческого проекта. Расширение ресурса поддержки проекта. Вовлечение в проект представителей заинтересованных групп. Обучение проектной команды. Осуществление запланированных проектных действий. Коррекция стратегии и тактики проектной работы.

Внешний и внутренний мониторинг хода и результатов проекта. Индикаторы мониторинга. Программа хода проекта. Планирование продолжения проекта. Интеграция результатов инновационного проекта в жизнедеятельность образовательной организации. Самооценка и внешняя оценка проекта.

Тема 3.6. Продвижение проекта (2 ч.)

Общественное продвижение проекта, информационное и PR-обеспечение проекта. Презентации проекта и его результатов.

Назначение и составляющие диссеминации результатов инновационного проекта. Каналы и способы передачи информации в процессе диссеминации. Способы и формы диссеминации результатов инновационного проекта.

Тема 3.7. Гибкие технологии управления проектами (2 ч.)

Что такое гибкие технологии управления проектами (Agile)? Основные ценности и принципы Agile. Преимущества гибкие технологии управления проектами. Инструменты Agile: Scrum и Kanban.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 3.1. Практическое занятие «Формирование проектного замысла и определение заинтересованных сторон проекта».
- 3.2. Практическое занятие «Разработка правил взаимодействия в проектной команде».
- 3.3. Практическое занятие «Применение аналитических методик для обоснования актуальности проекта».
- 3.4. Практическое занятие «Определение стратегии реализации проекта с помощью методики «Зеркало прогрессивных преобразований»
- 3.5. Практическое занятие «Выстраивание дерева целей проекта»
- 3.6. Практическое занятие «Разработка программы реализации проекта».
- 3.7. Практическое занятие «Обоснование конечных продуктов реализации проекта».
- 3.8. Практическое занятие «Определение ресурсного обеспечения, обеспечивающего качественную реализацию проекта».
- 3.9. Практическое занятие «Разработка алгоритма продвижения проекта».
- 3.10. Практическое занятие «Применение гибких технологий управления проектами».

Модуль 4. Управленческая культура руководителя и брендинг образовательной организации (12 часов)

Тема 4.1. Эмоциональный интеллект – основа лидерства современного руководителя (2 ч.)

Понятие эмоционального интеллекта. Структура эмоционального интеллекта. Психология делового и эмоционального лидерства. Развитие эмоционального интеллекта.

Личностные средства бесконфликтного руководства, управление эмоционально сложными ситуациями и собственным эмоциональным состоянием.

Тема 4.2. Управление конфликтами, стрессами и изменениями (2 ч.)

Понятие и типы конфликта. Основные участники конфликтных ситуаций. Основные причины конфликта. Типы поведения в конфликтной ситуации. Стадии развития конфликта. Алгоритм решения конфликтной ситуации. Способность управления конфликтами как фактор минимизации рисков и повышения эффективности управления организацией. Техники распознавания конфликтов и приёмы выявления конфликтогенных факторов. Противостояние манипуляции. Алгоритм конфронтации.

Типы организационных изменений. Причины сопротивления изменениями. Стили управления изменениями. Этапы управления изменениями. Подходы к управлению изменениями.

Тема 4.3. Имидж руководителя образовательного учреждения (2 ч.)

Лидерство. Стили лидерства. Структура имиджа лидера. Семь навыков эффективного лидерства Стивена Кови. Современные инструменты формирования делового имиджа. Средства достижения имиджевых целей. Пошаговая инструкция создания имиджа.

Тема 4.4. Навыки публичных выступлений (2 ч.)

Основные компетенции оратора. Подготовка к выступлению (оценка аудитории, разработка плана выступления и сценария презентации, психологический настрой, подбор внешнего облика, выбор роли и основной стилистической подачи выступления). Тонкости организации взаимодействия с аудиторией. Выработка стратегии и тактики выступления. Приёмы психологической подготовки к успешному выступлению и преодолению барьеров. Способы удержания интереса аудитории.

Тема 4.5. Навыки работы с блогосферой и СМИ (2 ч.)

Современные технологии копирайтинга в связях с общественностью и рекламе. Организация информационных событий и мероприятий об образовательном учреждении. Способы правильного позиционирования себя и своей организации в современном информационном пространстве (СМИ, блогосфера, социальные сети).

Тема 4.6. Брендинг образовательной организации (2 ч.)

Брендинг в образовании. Принципы формирования бренда образовательной организации. Разработка бренда образовательного учреждения.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 4.1. Практическое занятие «Тренинг по управлению собственным эмоциональным состоянием».
- 4.2. Практическое занятие «Методики управления изменениями».
- 4.3. Практическое занятие «Разработка составляющих имиджа успешного руководителя образовательного учреждения».
- 4.4. Практическое занятие «Тренинг по подготовке к выступлению».
- 4.5. Практическое занятие «Разработка программы мероприятий по формированию положительного имиджа образовательного учреждения».
- 4.6. Практическое занятие «Разработка бренда образовательного учреждения».

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации дополнительной профессиональной программы необходима аудитория, имеющая компьютеризированное рабочее место педагога дополнительного профессионального образования (компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран).

Для выполнения слушателями групповых практических работ необходимы раздаточные материалы (бумага, маркеры и т.п.); для выполнения индивидуальных практических работ необходимы компьютеризированные рабочие места с выходом в Интернет.

3.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Образовательный процесс организуется в очной форме. При проведении очных занятий теоретический материал излагается в ходе проблемных лекций. Практическая часть занятий организуется в ходе проведения семинаров или практических занятий с помощью активных форм (групповая работа с кейсами, коллективное проектирование, тренинги, выполнение практических заданий в малых группах).

Особенностью реализации данной программы является её практическая направленность, которая реализуется в процессе демонстрации реальных управленческих практик на базе образовательных организаций, в решении практико-ориентированных кейсов и в самостоятельном выполнении практических заданий, связанных с реальной управленческой практикой.

Программа условно разделена на четыре взаимодополняющих модуля.

В ходе изучения первого модуля «Государственная политика в сфере образования» обучающиеся (слушатели) имеют возможность расширить знания о государственной политике в сфере образования, проанализировать стратегические документы, аналитику и прогнозы по вопросам развития образования.

В ходе реализации второго модуля «Слагаемые успеха эффективного руководителя образовательного учреждения» обучающиеся (слушатели) имеют возможность расширить знания об основах менеджмента в образовании, освоить эффективные методики выполнения управленческих функций, совершенствовать базовые профессиональные компетенции (управление кадрами, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление информацией).

В процессе освоения содержания третьего модуля «Проектное управление в образовательном учреждении» обучающиеся (слушатели) имеют возможность приобрести знания о проектном менеджменте в образовательном учреждении, освоить разнообразные методические приёмы разработки управленческого проекта, создать собственный образовательный продукт – разработать управленческий проект, направленный на решение конкретной проблемы или реализацию новой возможности для образовательной организации.

Четвёртый модуль «Управленческая культура руководителя и брендинг образовательной организации» направлен на осмысление и практическое освоение обучающимися (слушателями) различных методик управления людьми и управления информацией.

Для дистанционной поддержки слушателей разработан электронный образовательный модуль «Менеджмент в сфере образования», работа с которым позволяет расширить рамки очных занятий и обеспечить выстраивание слушателями индивидуальных образовательных маршрутов.

3.3. Информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 ред. от 03.07.2016).
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (ред. от 27.12.2019).
3. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (от 7 июля 2020 года).
4. Национальный проект «Образование».

Информационные источники:

5. Акторы образовательных инноваций [Текст]: ценности и мотивация / Т.Е. Хавенсон, О.Д. Королева, А.А. Лукина; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 24 с.
6. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 247 с.
7. Афанасьев, Ф. Управление проектами в стиле ДРАЙВ [Текст] / Ф. Афанасьев. – Издательские решения, 2017. – 102 с.
8. ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016 Руководство по управлению портфелем проектов. Управление проектами, программами и портфелем проектов.
9. Двенадцать решений для нового образования [Текст]: Доклад центра стратегических разработок и высшей школы экономики / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 106 с.
10. Казакова, Е.И. Разработка и принятие управленческих решений [Текст]: Учебно-методическое пособие / Е.И. Казакова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – 122 с.
11. Лебедев О.Е. Качество – ключевое слово современной школы. – СПб.: филиал изд-ва «Просвещение», 2008.
12. Майоров, А.Н. Мониторинг в образовании [Текст] / А.Н. Майоров. – СПб.: Изд-во «Образование-Культура», 2005. – 344 с.
13. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 413 с.
14. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: Часть 1 / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Перевод с англ. Л.И. Евенко. – М., Издательство «ДЕЛЮ», 2004.
15. Моисеев, А.М. Проектное управление в образовании [Текст]: учебно-методический комплекс материалов для подготовки тьюторов / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 124 с.
16. Мотивация персонала в современной организации [Текст]: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
17. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст] / Д.А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
18. Патрахина, Т.Н. Менеджмент в образовании [Текст]: Учебное пособие / Т.Н. Патрахина – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011 – 123 с.
19. Плахова Л.М. Курс молодого бойца, или Азбука директора школы. В 3-х кн. – М.: Просвещение, 2004, 2005, 2007.
20. Прикот, О.Г. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента [Текст]: Учебно-методическое пособие / О.Г. Прикот,

В.Н. Виноградов. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011. – 148 с.

21. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Электронный ресурс] // http://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf (20.03.2016)
22. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст]: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.
23. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

Методические ресурсы:

24. Электронный образовательный модуль «Менеджмент в сфере образования» (<http://moodle.imc.edu.ru/course/view.php?id=81>), разработчик – Модулина Ольга Борисовна.

3.4. Кадровые условия реализации программы

Реализовывать данную дополнительную профессиональную программу могут педагоги дополнительного профессионального образования или методисты, компетентные в области менеджмента в сфере образования.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Промежуточная аттестация осуществляется в ходе обсуждения выполненных практических заданий, демонстрирующих владение слушателями теоретическими знаниями и практическими умениями, заявленными в качестве результатов освоения программы.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется в форме защиты итоговой работы, при выполнении которой слушатели демонстрируют приобретённые знания и умения.

Выбор темы итогового продукта слушателем выбирается самостоятельно и согласовывается с преподавателем.

Общие требования к итоговому продукту:

- работа сдаётся на электронном носителе,
- работа оформляется в текстовом редакторе (шрифт Times New Roman, размер 12 пт, межстрочный интервал – 1);
- обязательно исполнение общих требований к оформлению работ (ссылки, грамотность, логика изложения, оформление таблиц, схем, диаграмм);
- при использовании приложений необходимо исходить из того, что должны иллюстрировать, конкретизировать или дополнять представляемые автором положения;
- объем не менее 3 и не более 12 листов;
- структура работы: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение, библиография;
- на титульном листе необходимо указать тему работы; фамилию, имя, отчество, должность и место работы автора (авторов).

Процедура защиты: срок сдачи – за 5 дней до защиты; к защите допускаются при наличии положительного отзыва со стороны куратора (преподавателя, осуществляющего консультирование по итоговому продукту). Защита итогового продукта проходит по итогам завершения занятий.

Обучающийся (слушатель) готовит на защиту краткий доклад (презентацию) по следующей схеме: сообщение темы, обоснование её актуальности, практической значимости, как для автора, так и для районной системы образования, раскрытие основных положений итоговой работы, представление результатов и проработка следующего шага по решению обозначенных проблем, трудностей или практическому воплощению идей.

Частные требования к итоговому продукту:

Продукт	Структура	Задаваемые характеристики
Управленческий проект	<p>Структура в соответствии с требованиями к проектной заявке.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основная идея проекта, в т.ч. описание авторского подхода к решению проблемы. 2. Цели проекта. 3. Задачи проекта. 4. Программа реализации проекта (дорожная карта реализации проекта). 5. Конечные продукты проектной деятельности. 6. Предложения по распространению и внедрению результатов проекта ОЭР в образовательную практику. 7. Ресурсное обеспечение (кадровое, материально-техническое, финансовое). 8. Критерии и показатели эффективности, описание мониторинга реализации проекта, а также управления ходом на основании результатов мониторинга. 9. SWOT-анализ возможностей проведения проектной деятельности. 	<p>Проектная заявка оформляется на реализацию новой идеи (этого еще нет на практике, и не было ранее). В проектной заявке отражается ключевая идея, не реализацию которой он направлен.</p> <p>В обязательном порядке дается аналитическое обоснование проекта (на решение какой проблемы направлен проект, почему именно этой), раскрывается механизм реализации ключевой идеи, определяются возможные риски и прорабатываются шаги по их предупреждению или сглаживанию, прорабатывается бюджет проекта, разрабатываются критерии успеха проекта.</p> <p>При подготовке итогового продукта необходимо использовать не менее 3 методик, освоенных в рамках курсов (например, силовой анализ проблем, зеркало прогрессивных преобразований, анализ рисков...).</p>

Оценка успешности разработки образовательного продукта осуществляется на основе следующих критериев:

- методическая грамотность;
- обоснованность выполнения задания;
- авторство и оригинальность предложенного решения.

По каждому из критериев выставляется оценка от 0 до 3 баллов. Образовательный продукт считается выполненным, если слушатель получил за него от 6 до 9 баллов.

5. СВЕДЕНИЯ О РАЗРАБОТЧИКЕ

Модулина Ольга Борисовна, заместитель директора по инновационной деятельности и стратегическому развитию районной системы образования, методист ГБУ ИМЦ Красносельского района Санкт-Петербурга, кандидат педагогических наук; e-mail: modulina@imc.edu.ru