



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

**«РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ
ПРОЕКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа направлена на освоение слушателями теоретических основ и методических особенностей разработки инновационных проектов в образовательной организации, совершенствование практики инновационного менеджмента.

1.2. Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции	Практический опыт	Умения	Знания
Определение перспективных и приоритетных направлений развития образовательной организации А/01.8	Выявление тенденций развития факторов внешней и внутренней среды и оценивание их влияния на деятельность образовательной организации. Прогнозирование стратегических направлений деятельности, определение подходов (методов, способов) к управлению организацией. Разработка (организация разработки) стратегических направлений и приоритетов деятельности ОО с учетом возможных рисков на примере разработки инновационного проекта. Определение показателей и индикаторов	Анализ основных факторов, определяющих необходимость изменений в образовательной организации. Определение заинтересованных сторон в инновационном проекте. Разработка правил взаимодействия в проектной команде.	Анализировать основные факторы, определяющие необходимость изменений в стратегии и тактике управления образовательной организацией. Принимать стратегические решения по развитию образовательной организации в условиях неопределенности и. Анализировать деятельность образовательной организации. Анализировать изменения во внутренней и внешней среде образовательной организации	Приоритетные направления развития образовательной системы РФ. Методы управления образовательным и системами. Действительное и перспективное положение образовательной организации на рынке образовательных услуг. Приоритеты и ожидания потребителей образовательных услуг. Принципы, методы, технологии анализа факторов внешней среды организации Принципы, методы, технологии анализа рисков и

	<p>достижения целей инновационного проекта.</p> <p>Оценка наличия ресурсов и возможные источники получения дополнительных ресурсов для реализации инновационного проекта.</p> <p>Принятие решения, согласование и утверждение стратегических решений по реализации инновационного проекта.</p> <p>Анализ качества принимаемых решений и планирование корректирующих и предупреждающих действий в ходе реализации инновационного проекта.</p>			<p>разработки планов управления рисками.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты анализа инновационной деятельности образовательной организации</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации.</p>
<p>Руководство разработкой программы стратегического развития образовательной организации А/02.8</p>	<p>Формулирование стратегии, цели и задач инновационного проекта.</p> <p>Определение ключевых показателей эффективности образовательной и инновационной деятельности образовательной организации.</p>	<p>Анализ потребностей благополучателей проекта.</p> <p>PEST-анализ внешней среды с целью выявления влияния на инновационный проект.</p> <p>Анализ внутренней среды инновационного проекта.</p>	<p>Применять методы системного и стратегического анализа.</p> <p>Выделять специфику деятельности образовательной организации и производить оценку её конкурентной позиции.</p>	<p>Специфика деятельности организационной структуры образовательной организации.</p> <p>Специфика процессов развития образовательной организации в зависимости от уровня и форм получения</p>

	<p>Организация разработки и утверждения единой политики в области реализации программы стратегического развития образовательной организации на примере инновационного проекта.</p> <p>Распределение зон ответственности и взаимодействия в рамках реализации инновационного проекта.</p> <p>Определение принципов и методов мониторинга и оценки реализации инновационного проекта в образовательной организации.</p> <p>Оценивание результативности процесса разработки инновационного проекта.</p> <p>Анализ качества принимаемых решений и планирование корректирующих и предупреждающих действий при реализации инновационного проекта.</p>	<p>Выстраивание «дерева проблем».</p> <p>Обоснование актуальности инновационного проекта.</p> <p>Определение стратегии реализации проекта</p> <p>Выстраивание дерева целей инновационного проекта.</p> <p>Разработка программы реализации инновационного проекта.</p> <p>Определение ресурсного обеспечения, обеспечивающего реализацию инновационного проекта.</p> <p>Составление программы диссеминация результатов инновационного проекта.</p>	<p>Применять программно-проектные методы организации деятельности.</p> <p>Планировать и контролировать распределение ресурсов деятельности образовательной организации.</p>	<p>образования.</p> <p>Приоритеты и ожидания целевой аудитории потребителей.</p> <p>Современные образовательные технологии и средства обучения.</p> <p>Методы определения экономической эффективности внедрения новой технологии, организации труда.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты инновационной деятельности в организации.</p> <p>Механизм разработки и утверждения документов, регламентирующих их реализацию инновационного проекта.</p> <p>Принципы, методы, технологии выстраивания эффективной коммуникации при реализации инновационного проекта.</p> <p>Принципы,</p>
--	---	---	---	---

				методы, технологии разработки планов управления рисками, связанными с проводимыми изменениям.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие компетенции (ОК) или универсальные компетенции (УК): готовность к разработке и реализации инновационных проектов, направленных на развитие образовательной организации.				

- 1.3. **Категория слушателей:** педагогические и руководящие работники образовательных организаций.
- 1.4. **Форма обучения:** очная (с дистанционной поддержкой).
- 1.5. **Режим занятий:** 4-8 часов в неделю.
- 1.6. **Срок освоения программы:** 36 учебных часов.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ «РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

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. Теория проектного управления в образовании	12	8	4	Выполнение практических заданий
1.1.	Диагностика профессиональных дефицитов	0,5		0,5	
1.2.	Приоритетные направления образовательной политики в Российской Федерации	1,5	1	0,5	
1.3.	Базовые понятия инновационного менеджмента и проектного менеджмента	2	2	-	
1.4.	Жизненный цикл инновационного проекта	2	2	-	
1.5.	Субъекты и участники инновационных проектов в образовательной организации	2	1	1	
1.6.	Инновационный проект как объект управления	4	2	2	

2.	Модуль 2. Практика разработки и реализации инновационных проектов в образовательной организации	24	8	16	Выполнение практических заданий
2.1.	Аналитическая деятельность проектной команды	6	3	3	
2.2.	Управление разработкой инновационного проекта в образовательной организации	12	2	10	
2.3.	Управление реализацией инновационного проекта в образовательной организации	4	2	2	
2.4.	Экспертиза инновационного проекта	2	1	1	
	Итоговый контроль	-	-	-	Зачёт (защита замысла инновационного проекта)
	Итого:	36	16	20	

2.2. Рабочая программа дисциплины

Модуль 1. Теория проектного управления в образовании (12 ч.)

Тема 1.1. Диагностика профессиональных дефицитов

Определение уровня знаний слушателей о проектном и инновационном менеджменте. Выявление образовательного запроса слушателей.

Тема 1.2. Приоритетные направления образовательной политики в Российской Федерации (1,5 ч.)

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.

Обзор документов, отражающих образовательную политику государства в области образования. Приоритетные направления развития образовательных организаций. Актуальность изменений существующей образовательной действительности. Факторы, влияющие на изменение управленческих стратегий в образовательной организации.

Тема 1.3. Базовые понятия инновационного менеджмента и проектного менеджмента (2 ч.)

Сущность понятий «инновация», «инновационный процесс» и «инновационная деятельность». Особенности инновационной деятельности в образовательной организации. Преимущества и риски включения образовательного учреждения в инновационную деятельность.

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

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

Тема 1.4. Жизненный цикл инновационного проекта (2 ч.)

Проект как процесс. Основные фазы жизненного цикла инновационного проекта.

Фазы жизненного цикла проекта для инициаторов и организаторов проекта. Инициирование проекта. Разработка проектной аргументации. Ресурсное обеспечение реализации инновационного проекта. Мониторинг и оценка проекта. Содействие распространению результатов проекта.

Фазы жизненного цикла проекта для исполнителей инновационного проекта. Принятие решения об участии в инновационном проекте.

Тема 1.5. Субъекты и участники инновационных проектов в образовательной организации (2 ч.)

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

Понятие проектной команды. Требования к проектной команде. Формирование и развитие проектной команды, организация её работы.

Тема 1.6. Инновационный проект как объект управления (4 ч.)

Инновационный проект как открытая система и объект управления. Внешняя среда проекта. Макро-, микро- и мезосреда проекта. Свойства внешней среды. Заинтересованные стороны проекта.

«Входы» инновационного проекта. Требования к инновационному проекту. Ресурсы, необходимые для реализации проекта. «Выходы» проекта: продукты, результаты, эффекты, последствия. Результативность, качество, эффективность инновационного проекта. Критерии оценки результатов инновационного проекта. Основные и побочные результаты проекта. Внутренняя среда инновационного проекта.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 1.1. Практическое занятие «Анализ основных факторов, определяющих необходимость изменений в образовательной организации».
- 1.2. Практическое занятие «Определение заинтересованных сторон в инновационном проекте».
- 1.3. Практическое занятие «Разработка правил взаимодействия в проектной команде».

Модуль 2. Практика разработки и реализации инновационных проектов в образовательной организации (24 ч.)

Тема 2.1. Аналитическая деятельность проектной команды (6 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. Переход от проблемы к целям и задачам проекта.

Тема 2.2. Управление разработкой инновационного проекта в образовательной организации (12 ч.)

Участие образовательного учреждения в конкурсах и грантах. Разработка и подача проектной заявки. Ориентация на критерии и требования организаторов конкурса. Решение о разработке инновационного проекта. Особенности разработки инновационного проекта. Логико-структурная матрица инновационного проекта.

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

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

Работа с допущениями и рисками инновационного проекта. Отражение допущений и рисков проекта в логико-структурной матрице. Расчёт потребного ресурсного обеспечения инновационного проекта и источники получения ресурсов.

Разработка системы управленческого сопровождения инновационного проекта. Планирование проектных действий. Планы-графики и графики Ганта.

Тема 2.3. Управление реализацией инновационного проекта в образовательной организации (4 ч.)

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

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

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

Диссеминация в образовании: формы и контексты осуществления. Понятие о диссеминации результатов инновационного проекта. Назначение и составляющие процесса диссеминации результатов инновационного проекта. Каналы и способы передачи информации в процессе диссеминации. Способы и формы диссеминации результатов инновационного проекта.

Тема 2.4. Экспертиза инновационного проекта (2 ч.)

Сущность понятия «экспертиза» и общая характеристика экспертной деятельности в образовании. Типология экспертизы в образовании. Принципы организации экспертизы инновационной деятельности образовательных организаций. Этапы и процедуры проведения экспертизы инновационной деятельности.

Инновационный проект как объект экспертизы. Критерии экспертизы инновационных проектов: конкурентоспособность, реализуемость, конкретность и измеримость ожидаемых результатов, ресурсная обеспеченность, востребованность продуктов инновационной деятельности. Алгоритм проведения экспертизы инновационных проектов образовательных организаций. Методические особенности проведения экспертизы инновационных проектов.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 2.1. Практическое занятие «Анализ потребностей благополучателей проекта».
- 2.2. Практическое занятие «PEST-анализ внешней среды с целью выявления влияния на инновационный проект».
- 2.3. Практическое занятие «Анализ внутренней среды инновационного проекта».
- 2.4. Практическое занятие «Выстраивание «дерева проблем».
- 2.5. Практическое занятие «Обоснование актуальности инновационного проекта».
- 2.6. Практическое занятие «Выстраивание дерева целей инновационного проекта»
- 2.7. Практическое занятие «Определение стратегии реализации проекта с помощью методики «Зеркало прогрессивных преобразований»
- 2.8. Практическое занятие «Разработка программы реализации инновационного проекта».
- 2.9. Практическое занятие «Обоснование конечных продуктов реализации инновационного проекта».
- 2.10. Практическое занятие «Определение ресурсного обеспечения для реализации инновационного проекта».
- 2.11. Практическое занятие «Планирование серии обучающих семинаров для участников проектной команды»
- 2.12. Практическое занятие «Проведение экспертизы инновационного проекта»

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

Особенностью реализации данной программы является создание организационно-педагогических условий, обеспечивающих осмысление слушателями теоретических основ и методических особенностей разработки и реализации инновационных проектов в образовательной

организации, а также деятельностное освоение стратегий, обеспечивающих разработку инновационных проектов.

Образовательный процесс организуется в очной форме. При проведении занятий теоретический материал излагается с помощью стратегий технологии развития критического мышления, практическая часть занятий проводится с помощью активных форм (тренингов, деловых игр, работы с кейсами). Для дистанционной поддержки образовательного процесса и сопровождения слушателей при реализации индивидуальных образовательных маршрутов разработан электронный образовательный модуль «Разработка и реализация инновационных проектов в образовательной организации» (<http://moodle.imc.edu.ru/course/view.php?id=83>).

На практических занятиях создаются учебные ситуации для выполнения в малых группах или в парах заданий аналитического или проектировочного характера, предполагающих активное включение всех слушателей в учебный диалог. Все практические задания направлены на деятельностное освоение новых знаний и формирование проектировочных умений. В ходе анализа процессов и результатов практической деятельности слушателей осуществляется мониторинг успешности освоения ими новых знаний и умений.

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).
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. N 1642, с изм. на 7.07.2021).
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» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

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. Богданов, В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом [Текст] / В. Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
9. Быковский, В.В. Управление инновационными проектами и программами [Текст]: учебное пособие / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
10. ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016 Руководство по управлению портфелем проектов. Управление проектами, программами и портфелем проектов.
11. 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.

12. 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.
13. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст] / Д.А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
14. 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.
15. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Электронный ресурс] // http://mgimo.ru/upload/docs_b/ruk.oslo.pdf (20.03.2016)
16. 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.
17. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

Методические ресурсы:

18. Электронный образовательный модуль «Разработка и реализация инновационных проектов в образовательной организации» (<http://moodle.imc.edu.ru/course/view.php?id=83>); разработчик Модулина Ольга Борисовна.

3.4. Кадровые условия реализации программы

Реализовывать дополнительную профессиональную программу могут педагоги дополнительного образования или методисты, компетентные в вопросах разработки и реализации инновационных проектов в образовательных организациях.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Текущий контроль 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 зачёта, для которого необходимо выполнить письменную работу – замысел инновационного проекта. Выбор темы инновационного проекта слушателями выбирается самостоятельно и согласовывается с преподавателем.

Общие требования к итоговой работе:

- работа сдаётся в электронной форме,
- 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 3 дня до защиты; к защите допускаются при наличии положительного отзыва со стороны куратора (преподавателя, осуществляющего консультирование по итоговому продукту). Защита итогового продукта проходит в последний день занятий.

Обучающийся (слушатель) готовит на защиту краткий доклад (презентацию) по следующей схеме: сообщение темы инновационного проекта, обоснование её актуальности, практической значимости, как для автора, так и для системы образования, презентацию программы реализации инновационного проекта в образовательной организации.

Частные требования к итоговой работе:

Продукт	Структура	Задаваемые характеристики
Проектная заявка (или проект)	Структура в соответствии с требованиями к проектной заявке на статус РИП или на статус ФИП	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. 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. При подготовке итогового продукта необходимо использовать не менее 3 методик, освоенных в рамках курсов.

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, электронный адрес: modulina@imc.edu.ru