



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

**«СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ»**

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа направлена на совершенствование компетенций обучающихся (слушателей), необходимых для управления развитием образовательного учреждения в условиях изменений.

Цель реализации программы – способствовать определению педагогическими и руководящими работниками перспективных направлений развития образовательного учреждения на основе анализа тенденций трансформации российского образования и экспертизы инновационных практик.

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	Анализ основных факторов, определяющих необходимость изменений в образовательном учреждении. Обоснование актуальности инновационного развития образовательного учреждения. Разработка стратегии инновационного развития образовательного учреждения. Разработка замысла инновационного проекта.	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. Применять проектные методы организации деятельности. Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательных	Стратегические и программные документы федерального и регионального уровня в области общего образования и социально-экономического развития. Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества. Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательных

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.

	образовательных инициатив и инноваций.		ной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации. Организовывать инновационную деятельность в общеобразовательной организации.	ой организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации. Основы менеджмента, в том числе стратегического, кадрового, проектного, инновационного
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие компетенции (ОК) или универсальные компетенции (УК): готовность к управлению развитием общеобразовательной организации.				

- 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:** 4-6 часов в неделю.
- 1.6. **Срок освоения программы:** 36 учебных часов.

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.	Теоретические основы управления развитием образовательного учреждения	4	2	2	Участие в работе семинара
1.1.	Диагностика профессиональных дефицитов	1		1	
1.2.	Образовательное учреждение как объект управления и инновационного развития	1	1		
1.3.	Теоретические основы инновационного менеджмента	2	1	1	
2.	Тенденции и инновационные практики развития образования	20	8	12	Выполнение практических заданий
2.1.	Ведущие факторы, влияющие на развитие мировых образовательных систем	2	1	1	
2.2.	Тенденции развития российского образования	2	1	1	
2.3.	Инновационные практики Петербургской школы (стажировка на базе образовательных учреждений)	16	6	10	
3.	Инновационный проект как механизм управления развитием образовательного учреждения	12	8	4	Выполнение практических заданий
3.1.	Теоретические основы проектного менеджмента	4	3	1	
3.2.	Особенности разработки и реализации инновационных проектов в образовании	8	5	3	
4.	Итоговый контроль				Выполнение итоговой работы
	Итого:	36	18	18	

2.2. Рабочая программа курса «Стратегии и практики управления развитием образовательного учреждения»

Модуль 1. Теоретические основы управления развитием образовательного учреждения (4 часа)

Тема 1.1. Диагностика профессиональных дефицитов (1 ч.)

Определение уровня знаний слушателей о стратегиях и практиках управления развитием образовательного учреждения. Выявление представлений слушателей об инновационном менеджменте. Фиксация образовательного запроса слушателей.

Тема 1.2. Образовательное учреждение как объект управления и инновационного развития (1 ч.)

Понятия «образовательная система». Окружение, структура и особенности функционирования образовательных систем. Базовые ценностные отношения в системе общего образования. Теоретическая модель образовательной системы. Образовательное учреждение как локальная образовательная система.

Образовательная система как объект управления. Понятие качества образовательной системы. Совершенствование качества образовательной системы. Объекты совершенствования в системе управления. Механизмы и инструменты совершенствования качества образовательной системы.

Управление изменениями в образовательных системах: содержание процесса, сценарии изменений, возможные проблемы и противоречия, их разрешение. Управление инновационным развитием образовательного учреждения как приоритетная задача административной команды.

Тема 1.3. Теоретические основы инновационного менеджмента (2 ч.)

Базовые понятия инновационного менеджмента: «инновация», «инновационный процесс» и «инновационная деятельность». Особенности инновационной деятельности в образовательном учреждении. Стили поведения образовательных учреждений в инновациях. Преимущества и риски включения образовательного учреждения в инновационную деятельность.

Свойства инновации. Ключевые компоненты инновации. Схема полного цикла и реализации инновации. Направления и задачи инновационного менеджмента. Принципы эффективного управления инновационными процессами. Особенности управления инновационной деятельностью образовательного учреждения. Методы руководства инновационной деятельностью в образовании. Критерии оценки эффективности управления инновационными процессами.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 1.1. Семинар «Проблемы управления инновационным развитием образовательного учреждения».
- 1.2. Практическое занятие «Анализ инновационного потенциала образовательного учреждения».

Модуль 2. Тенденции и инновационные практики развития образования (20 часов)

Тема 2.1. Ведущие факторы, влияющие на развитие мировых образовательных систем (2 ч.)

Характеристика ведущих факторов, влияющих 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.

Тема 2.2. Тенденции развития российского образования (2 ч.)

Современные драйверы развития образования российского образования. Тенденции развития российского образования.

Государственная политика Российской Федерации в сфере образования (Программы развития образования в Российской Федерации и в Санкт-Петербурге). Национальный проект «Образование»: цели, задачи, планируемые результаты. Характеристика федеральных проектов национального проекта «Образование».

Тема 2.3. Инновационные практики Петербургской школы (стажировка на базе образовательных учреждений) (16 ч.)

Инновационная деятельность как механизм развития образовательного учреждения. Особенности организации инновационной деятельности в образовании. Сценарии развития образовательных учреждений. Инновационная практика в образовательных организациях как специальная работа по разработке новых систем и новых процессов, направленных на развитие и преобразование образовательной действительности.

Инновационная практика в образовательных организациях как объект экспертизы. Сущность и цели экспертизы инновационной деятельности в образовании. Предмет, критерии, средства и процедуры экспертизы инновационной деятельности образовательных организаций. Методические особенности проведения экспертизы инновационных практик в образовательных организациях.

Экспертиза инновационных практик ведущих образовательных организаций России и Санкт-Петербурга:

- становление современной школы для обеспечения возможности детям получать качественное общее образование;
- совершенствование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся;
- цифровая трансформация школы.

Перспективы развития образовательных учреждений для достижения целевых показателей национального проекта «Образование».

Перечень практических и семинарских занятий:

- 2.1. Практическое занятие «Анализ ведущих факторов, влияющих на развитие образовательного учреждения».
- 2.2. Практическое занятие «Прогнозирование направлений развития образовательного учреждения».
- 2.3. Семинарское занятие «Экспертиза инновационных практик управления становлением современной школы для обеспечения возможности детям получать качественное общее образование» (стажировка на базе гимназии № 271, гимназии № 505, центра образования № 167).

- 2.4. Семинарское занятие «Экспертиза инновационных практик управления совершенствованием системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся» (стажировка на базе школы № 509 и Дома детского творчества Красносельского района Санкт-Петербурга).
- 2.5. Семинарское занятие «Экспертиза инновационных практик управления цифровой трансформацией школы» (стажировка на базе лицея № 590, на базе центра Инфинити в школе № 509).

Модуль 3. Инновационный проект как механизм управления развитием образовательного учреждения (12 часов)

Тема 3.1. Теоретические основы проектного менеджмента (4 ч.)

Сущность понятия «проект». Главные компоненты проекта: замысел, средства, цели реализации. Классификация проектов. Основные характеристики проекта.

Проект как процесс. Основные фазы жизненного цикла управленческого проекта. Инициирование проекта. Разработка проектной аргументации. Ресурсное обеспечение реализации проекта. Мониторинг и оценка результатов проекта. Содействие распространению результатов проекта.

Понятия «субъект проектной деятельности» и «субъект управления проектом». Проектная структура управления. Функции проект-менеджера. Понятие проектной команды. Требования к проектной команде. Формирование и развитие проектной команды, организация её работы.

Управленческий проект как открытая система и объект управления. Внешняя среда проекта. Свойства внешней среды. Заинтересованные стороны проекта. «Входы» инновационного проекта. Ресурсы, необходимые для реализации проекта. «Выходы» проекта: продукты, результаты, эффекты, последствия.

Тема 3.2. Особенности разработки и реализации инновационных проектов в образовании (8 ч.)

Назначение инновационных проектов в образовании. Особенности разработки инновационных проектов в образовании. Благополучатели проекта. Анализ потребностей благополучателей проекта. Проблемный анализ как ведущий метод предпроектного анализа. Понятие проблемы в контексте проекта. Методика и результаты проблемного анализа. Переход от проблемы к целям и задачам инновационного проекта.

Участие образовательного учреждения в конкурсах и грантах. Разработка и подача проектной заявки. Ориентация на критерии и требования организаторов конкурса. 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 организации. Конкретные цели инновационного проекта. Результаты инновационного проекта, обеспечивающие достижение конкретных целей.

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.

Управление реализацией инновационного проекта в образовательной организации: запуск инновационного проекта, расширение ресурсов, вовлечение в проект 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.

Стратегия инновационного развития как система инновационные, организационных и управленческих решений, направленных на реализацию целей непрерывного совершенствования деятельности образовательного учреждения. Инновационный проект как механизм управления развитием образовательного учреждения в условиях изменяющейся образовательной действительности.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 3.1. Практическое занятие «Обоснование актуальности инновационного развития образовательного учреждения».
- 3.2. Практическое занятие «Разработка стратегии инновационного развития образовательного учреждения».
- 3.3. Практическое занятие «Разработка замысла инновационного проекта, направленного на реализацию стратегии инновационного развития 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

Особенностью реализации данной программы является создание организационно-педагогических условий, обеспечивающих осмысление слушателями теоретических основ и методических особенностей управления развитием образовательных систем.

Образовательный процесс организуется в очной форме. При проведении занятий теоретический материал излагается с помощью проблемных лекций и стратегий технологии развития критического мышления, практическая часть занятий проводится с помощью активных форм (тренингов, деловых игр, работы с кейсами). На практических занятиях создаются учебные ситуации для выполнения в малых группах или в парах заданий аналитического характера, предполагающих активное включение всех слушателей в учебный диалог и направленных на проверку усвоения слушателями новых знаний.

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.

Для слушателей организована дистанционная поддержка в системе дистанционного обучения. Работа с материалами электронного образовательного модуля 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» и федеральные проекты.

Информационные источники:

5. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 247 с.
6. Загвязинский, В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука [Текст] // Инновационные процессы в образовании. – Тюмень, 1990.
7. Казакова, Е.И. Разработка и принятие управленческих решений [Текст]: Учебно-методическое пособие / Е.И. Казакова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – 122 с.
8. Лебедев О.Е. Качество – ключевое слово современной школы. – СПб.: филиал изд-ва «Просвещение», 2008.
9. Лебедев, О.Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы [Текст]: методическое пособие для самоанализа управленческих проблем. (Постдипломное образование педагога) / О.Е. Лебедев. – СПб., 2006. – 96 с.
10. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 413 с.
11. 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.
12. Новиков, А.М. Образовательный проект (методология образовательной деятельности) [Текст] / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: «Эгвес», 2004. – 120 с.
13. Новикова, Т.Г. Экспертиза инновационной деятельности [Текст]: монография / Т.Г. Новикова. – М.: АПК и ППРО. – 2006. – 290 с.
14. Панкрухин, А.П. Маркетинг образовательных услуг [Текст] / А.П. Панкрухин. – М., 2005. – 139 с.
15. Плахова Л.М. Курс молодого бойца, или Азбука директора школы. В 3-х кн. – М.: Просвещение, 2004, 2005, 2007.
16. Плахова, Л.М. Как сделать хорошую школу? [Текст]: Практико-ориентированное пособие по проектированию и управлению школой / Л.М. Плахова. – М., Мысль, 2000.

17. Светенко, Т.В. Стратегический план развития школы в условиях изменений [Текст]: Учебное пособие / Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева. – М.: НФПК, ООО «Миралл», 2005. – 144 с.
18. Тимченко В.В., Трапицын С.Ю., Жарова М.В. Системы менеджмента качества в образовании. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2008. – 170 с.
19. Управление развитием школы [Текст] / Под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М., 1995.
20. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

Методические ресурсы:

21. Электронный образовательный модуль «Управление развитием образовательных систем», разработчик – Модулина Ольга Борисовна.

3.4. Кадровые условия реализации программы

Реализовывать дополнительную профессиональную программу могут педагоги дополнительного образования или методисты, компетентные в области менеджмента в сфере образования и имеющие опыт разработки программ и проектов развития образовательных систем.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Промежуточная аттестация осуществляется в ходе обсуждения проблемных вопросов на семинарах и в процессе анализа 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 «Стратегия инновационного развития образовательного учреждения», при выполнении которой слушатели демонстрируют приобретённые знания и умения, а именно:

- определять перспективные направления развития образовательного учреждения на основе анализа тенденций развития российского образования и экспертизы инновационных практик образовательных учреждений;
- разрабатывать стратегию инновационного развития образовательного учреждения;
- разрабатывать замысел инновационных проектов, направленных на реализацию стратегии инновационного развития образовательного учреждения.

Общие требования к итоговой работе «Стратегия инновационного развития образовательного учреждения»:

- 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 1 и не более 7 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 итоговой работы проходит в последний день занятий.

Обучающийся (слушатель) готовит на защиту краткий доклад (до 5 минут), в котором обосновывает видение будущего и перспективы развития образовательного учреждения.

Оценка успешности разработки образовательного продукта (итоговой работы) 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 5 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