



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 09.06.2022 № 163

УТВЕРЖДАЮ

Директор _____ Т.А. Сенкевич
(подпись)
10 июня 2022 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

2022 год

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа направлена на освоение управленческими командами инструментария проектного менеджмента и совершенствование у руководящих кадров профессиональных компетенций, позволяющих эффективно управлять развитием образовательной организаций.

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 образовательно	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 стратегию	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 повышение

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>го учреждения.</p> <p>Анализ внутренней среды образовательного учреждения.</p> <p>Выстраивание «дерева проблем» образовательного учреждения.</p> <p>Обоснование актуальности управленческого о проекта.</p> <p>Выстраивание дерева целей управленческого о проекта.</p> <p>Разработка управленческого о проекта.</p> <p>Определение стратегии реализации управленческого о проекта.</p> <p>Определение ресурсного обеспечения управленческого о проекта.</p> <p>Составление программы диссеминация результатов управленческого о проекта.</p>	<p>организации, определять целевые показатели развития общеобразовательной организации.</p> <p>Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов общеобразовательной 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 общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации.</p> <p>Производить оценку реализации стратегии развития общеобразовательной организации, определять изменения, происходящие во внутренней и</p>	<p>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 постиндустриального общества.</p> <p>Основы менеджмента, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного менеджмента, управления финансовыми ресурсами и менеджмента качества.</p>
--	--	--	--	---

			<p>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.	Управленческая эффективность административной команды школы	16	8	8	Выполнение практических заданий
1.1.	Диагностика профессиональных дефицитов	1	-	1	
1.2.	Основные управленческие навыки руководителя и заместителя руководителя образовательной организации	3	2	1	
1.3.	Методические аспекты реализации функций управления в образовательной организации	4	2	2	
1.4.	Составляющие эффективной работы административной команды образовательной организации	4	2	2	
1.5.	Подготовка и принятие эффективных управленческих решений в образовательной организации	4	2	2	
2.	Инновационная деятельность как механизм развития образовательной организации в изменяющемся мире	20	6	14	Выполнение практических заданий
2.1.	Государственная политика Российской Федерации в сфере развития образования	2	2	-	
2.2.	Тенденции развития российского образования	2	1	1	
2.3.	Инновационная деятельность как механизм управления развитием образовательной организации	4	3	1	
2.4.	Инновационные практики Петербургской школы (стажировка на базе образовательных учреждений)	12	-	12	
3.	Проектное управление развитием образовательной организации: возможности и инструменты	36	16	20	Выполнение практических заданий
3.1.	Базовые понятия проектного менеджмента	4	3	1	
3.2.	Идентификация проблем в работе образовательной организации	4	2	2	
3.3.	Генерация инновационных идей для достижения целей развития образовательной организации	4	2	2	

3.4.	Проектирование и планирование деятельности проектной команды	12	4	8	
3.5.	Управление реализацией проекта в образовательной организации	4	2	2	
3.6.	Формирование и обучение проектной команды	2	1	1	
3.7.	Управление качеством проекта в образовательной организации	2	1	1	
3.8.	Завершение проекта и продвижение результатов проектной деятельности	4	1	3	
4.	Итоговый контроль				Выполнение итоговой работы
	Итого:	72	30	42	

2.2. Рабочая программа

Модуль 1. Управленческая эффективность административной команды школы (16 часов)

Тема 1.1. Диагностика профессиональных дефицитов (1 ч.)

Определение уровня сформированности управленческих компетенций. Выявление знаний и умений обучающихся по вопросу управления развитием образовательного учреждения. Выявление образовательного запроса.

Тема 1.2. Основные управленческие навыки руководителя и заместителя руководителя образовательной организации (3 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. Классическая схема управления. Обзор методов управления.

Основные управленческие навыки руководителя и заместителя руководителя образовательной организации. Личностные черты успешного руководителя. Характеристики успешного руководителя по Кенджеми-Ковальски. Модели компетенций современного руководителя.

Характеристика проекта профессионального стандарта руководителя образовательного учреждения. Метанавыки современного менеджера в мире глобальных системных изменений.

Тема 1.3. Методические аспекты реализации функций управления в образовательной организации (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. Методические аспекты организационной работы административной команды школы.

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 1.4. Составляющие эффективной работы административной команды образовательной организации (4 ч.)

Понятие личной, профессиональной и управленческой эффективности. Основные составляющие эффективной работы административной команды образовательной организации.

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

Тайм-менеджмент в работе руководителя образовательного учреждения. 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.

Навыки эффективной коммуникации руководителя. Коммуникативная компетентность руководителя и способы её совершенствования. 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.

Тема 1.5. Подготовка и принятие эффективных управленческих решений в образовательной организации (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.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 1.1. Практическое занятие «Определение уровня сформированности управленческих навыков».
- 1.2. Практическое занятие «Разработка индивидуального маршрута обучения».
- 1.3. Семинар «Функции управления: лайфхаки для административной команды».
- 1.4. Практическое занятие «Приёмы эффективного управления образовательным учреждением».
- 1.5. Практическое занятие «Разработка эффективных управленческих решений (решение кейсов)».

Модуль 2. Инновационная деятельность как механизм развития образовательной организации в изменяющемся мире (20 часов)

Тема 2.1. Государственная политика Российской Федерации в сфере образования (2 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 2.2. Тенденции развития российского образования (2 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 образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества. Приоритетные направления развития системы образования. Перспективы развития образовательных учреждений для достижения целевых показателей национального проекта «Образование».

Тема 2.3. Инновационная деятельность как механизм управления развитием образовательной организации (4 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 образовательной организации.

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.

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.

Тема 2.4. Инновационные практики Петербургской школы (стажировка на базе образовательных учреждений) (12 ч.)

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 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 образовательной организации.

Перечень практических и семинарских занятий:

1.1. Семинар «Тренды развития современного образовательного учреждения».

- 1.2. Практическое занятие «Анализ инновационного потенциала образовательного учреждения».
- 1.3. Практическое занятие «Стажировка на базе образовательных организаций Санкт-Петербурга, успешно реализующих инновационные проекты».

Модуль 3. Проектное управление развитием образовательной организации: возможности и инструменты (36 часов)

Тема 3.1. Базовые понятия проектного менеджмента (4 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. Идентификация проблем в работе образовательной организации (4 ч.)

Идентификация проблем в работе образовательной организации: назначение и процедуры. Роль и место анализа в проектной деятельности. Теоретические основы осуществления анализа.

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 3.3. Генерация инновационных идей для достижения целей развития образовательной организации (4 ч.)

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

Дизайн-мышление проектировщика при разработке управленческих проектов, ориентированных на человека. Правила дизайн-мышления. Этапы дизайн-мышления.

Понятие идеи. Способы генерирования идей. Обоснование инновационного характера изменений. инновационности Разработка идей по изменению образовательной действительности.

Тема 3.4. Проектирование и планирование деятельности проектной команды (12 ч.)

Решение о разработке проекта. Разработка проектного замысла. Логико-структурная матрица проекта. Проектное целеполагание. Многоуровневый характер целей проекта. Стратегия проекта. Глобальные цели проекта. Конкретные цели проекта. Дерево целей.

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 потребного ресурсного обеспечения проекта и источники получения ресурсов.

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

Тема 3.5. Управление реализацией проекта в образовательной организации (4 ч.)

Запуск управленческого проекта в образовательной организации. Дорожная карта реализации управленческого проекта.

Встраивание проекта в систему жизнедеятельности образовательной организации. Вовлечение в проект представителей заинтересованных групп. Обучение проектной команды и коллектива образовательной организации. Преодоление сопротивления, работа с рисками.

Осуществление запланированных проектных действий. Коррекция стратегии и тактики работы проектной команды.

Ресурсное обеспечение работы проектной команды.

Тема 3.6. Формирование и обучение проектной команды (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.

Основные ценности и принципы Agile. Преимущества гибкие технологии управления проектами. Инструменты Agile: Scrum и Kanban.

Тема 3.7. Управление качеством проекта в образовательной организации (2 ч.)

Философия всеобщего управления качеством как основа деятельности проектной команды. Инструменты управления качеством работы проектной команды.

Внешний и внутренний мониторинг хода и результатов проекта. Индикаторы мониторинга. Программа мониторинга реализации проекта. Самооценка и внешняя оценка проекта.

Тема 3.8. Завершение проекта и продвижение результатов проектной деятельности (4 ч.)

Завершение проекта в образовательной организации. Обобщение результатов и разработка продуктов проектной деятельности.

Планирование продолжения проекта. Интеграция результатов инновационного проекта в жизнедеятельность образовательной организации. 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.

Перечень практических и семинарских занятий:

- 3.1. Семинарское занятие «Проекты, меняющие школу».
- 3.2. Практическое занятие «Идентификация проблем в работе образовательного учреждения».
- 3.3. Практическое занятие «Определение заинтересованных сторон проекта».
- 3.4. Практическое занятие «Разработка идей по улучшению образовательной действительности».
- 3.5. Практическое занятие «Формирование проектного замысла».
- 3.6. Практическое занятие «Выстраивание дерева целей проекта».
- 3.7. Практическое занятие «Разработка программы реализации проекта».
- 3.8. Практическое занятие «Определение результатов и критериев успешности проектной деятельности».
- 3.9. Практическое занятие «Обоснование целесообразности разрабатываемых продуктов».
- 3.10. Практическое занятие «Определение стратегии и тактики реализации проекта»
- 3.11. Практическое занятие «Определение ресурсного обеспечения проектной деятельности»
- 3.12. Практическое занятие «Разработка плана обучения участников проекта».
- 3.13. Практическое занятие «Разработка механизма управления качеством проекта».
- 3.14. Практическое занятие «Разработка программы продвижения результатов проектной деятельности».

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 самостоятельной работы 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 административными командами практических заданий, связанных с реальной управленческой практикой.

Программа условно разделена на три взаимодополняющих модуля.

В ходе реализации первого модуля «Управленческая эффективность административной команды школы» 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 ходе изучения второго модуля «Инновационная деятельность как механизм развития образовательной организации в изменяющемся мире» обучающиеся (слушатели) имеют возможность проанализировать стратегические документы и тенденции развития российского образования, провести дегустационную экспертизу инновационных практики ведущих образовательных организаций Санкт-Петербурга.

В процессе освоения содержания третьего модуля «Проектное управление развитием образовательной организации: возможности и инструменты» 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.

Для дистанционной поддержки слушателей разработан электронный образовательный модуль «Управление развитием образовательного учреждения» (<http://moodle.imc.edu.ru/course/view.php?id=87>), 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).
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утв. Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 20.05.2022) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»).
3. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (от 21 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. Модулина, О.Б. Управление развитием образовательного учреждения [Электронный ресурс] / О.Б. Модулина, режим доступа: <http://moodle.imc.edu.ru/course/view.php?id=87>)

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;
- объём 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, раскрытие основных положений работы, представление результатов и простраивание следующего шага по решению обозначенных проблем, трудностей или практическому воплощению идей.

Частные требования к итоговому продукту:

Продукт	Структура	Задаваемые характеристики
Управленческий проект	Структура в соответствии с требованиями к проектной заявке. 1. Основная идея проекта, в т.ч. описание авторского подхода к решению проблемы. 2. Цели и задачи проектной деятельности.	Проектная заявка оформляется на реализацию новой идеи (этого еще нет на практике, и не было ранее). В проектной заявке отражается ключевая идея, на реализацию которой он направлен. В обязательном порядке даётся

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Программа реализации проекта (дорожная карта реализации проекта). 4. Конечные продукты проектной деятельности. 5. Предложения по распространению и внедрению результатов проекта в образовательную практику. 6. Ресурсное обеспечение (кадровое, материально-техническое, финансовое). 7. Критерии и показатели эффективности, описание мониторинга реализации проекта, а также управления ходом на основании результатов мониторинга. 	<p>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