

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ  
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»  
ВАСИЛЕОСТРОВСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

«Принято»  
Решение Педагогического совета  
Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2023 г.  
Председатель Педагогического совета  
\_\_\_\_\_ Н.В. Гапоненко

«Утверждаю»  
Приказ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2023 г.  
Директор ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»  
Василеостровского района  
\_\_\_\_\_ А.Л. Гехтман

**Образовательная программа  
«Инновации в содержании общего образования»  
(Лицензия Комитета по науке и высшей школе: Серия 78Л02 №  
0000792,  
регистрационный № 1860 от 27 апреля 2016 г.)**

**Учебная программа дополнительного профессионального  
педагогического образования  
«Проектирование управленческих решений для выстраивания  
деятельности образовательной организации»  
(дистанционное обучение)  
36 часов**

Разработчик: Гехтман А.Л., директор ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Василеостровского района

Санкт-Петербург  
2023 г.

## РАЗДЕЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

**1.1. Цель:** повысить профессиональную компетентность слушателей в области проектирования управленческих решений для выстраивания деятельности образовательной организации, а также обеспечения процесса ее развития.

Цель в соответствии с профстандартом руководителя отражает обобщенную трудовую функцию «управление дошкольной образовательной организацией», «управление общеобразовательной организацией».

### 1.2. Планируемые результаты обучения

Трудовая функция	Трудовое действие	Знания	Уметь
Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации Профстандарт: 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений ДОО Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами ДОО Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов Организация подготовки отчетности о деятельности ДОО, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности ДОО Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановка кадров в соответствии с уставом ДОО	перспективные направления в развитии образовательных систем и государственной политики в области образования; основные принципы и варианты построения системы управления образовательной организацией; принципы эффективного распределения полномочий и ответственности при управлении образовательной организацией; основы организации и проведения инновационной работы в сфере образования; информационные технологии, применяемые в образовательном процессе и управлении образовательными организациями;	проектировать свою профессиональную деятельность и деятельность организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и ориентацией на современные социальные реалии и перспективы развития системы образования; выделять актуальные и перспективные цели, разрабатывать стратегию и тактику развития образовательной организации; анализировать внутренние возможности образовательной организации; выявлять скрытые резервы, вычленять проблемы и находить эффективные пути их решения; анализировать и оценивать инновационную деятельность в образовательной организации,

Трудовая функция	Трудовое действие	Знания	Уметь
	Формирование и поддержка организационной культуры ДОО Управление имуществом комплексом ДОО и его развитием		организовывать успешное освоение нововведений. оценивать качество организации управления учреждением и выделять направления организационного совершенствования;
Управление развитием дошкольной образовательной организации Профстандарт: 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)	Организация оценки ресурсов и возможных источников их привлечения, ограничений и рисков реализации программы развития ДОО Управление реализацией программы развития ДОО, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития ДОО		
Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации			

<b>Трудовая функция</b>	<b>Трудовое действие</b>	<b>Знания</b>	<b>Уметь</b>
Профстандарт: 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)			

1.3. **Категория слушателей:** руководители и заместители руководителей образовательных организаций, средних профессиональных образовательных организаций, педагогические работники, методисты - имеющие среднее или высшее профессиональное образование или переподготовку по направлению «педагогика».

1.4. **Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий.

1 неделя 2 часа очное установочное занятие, 2-7 недели по 4-6 часов еженедельно самостоятельные занятия по материалам, представленным преподавателем, выполнение практических заданий (дистанционное обучение). 8 неделя - очное или он-лайн занятие-зачет (по согласованию со слушателями).

Средства реализации дистанционного обучения: общение с преподавателем возможно средствами электронной почты или видеосвязи. Обучающие ресурсы размещаются в открытых источниках, а также высылаются слушателям по почте. Задания прикрепляются в электронной системе ИНТЕГРАЛ или высылаются на почту преподавателя, который оценивает результаты работы. При необходимости, слушателю даются комментарии по заданию и оцененным ответам

1.5. **Срок освоения программы:** 36 часов

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Раздел 2.1 Модульный учебно-тематический план

№ п/п	Модули обучения	Часы				Формы контроля
		Общая трудоемкость (уч. часы)	Лекционные, семинары	Практические занятия	Самостоятельные занятия	
1	<b>МОДУЛЬ I. Теория и практика разработки управленческих решений</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		
	1.1. Теория разработки управленческих решений: история, основные научные подходы. Анализ условий при принятии управленческого решения.	3	2	1		зачет
	1.2. Основные положения менеджмента качества и принятие управленческих решений	3	2	1		
	1.3. Управленческие решения в области инноваций	3	2	1		
2	<b>МОДУЛЬ II. Проектный подход при принятии управленческого решения кадровой политики руководителя.</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
	2.1. Проектный подход при принятии стратегического управленческого решения в рамках	12	3	3	5	

2.2. Выбор управленческой технологии для реализации стабилизационного решения руководителя образовательной организации.	3	2	1		
2.3. Принятие управленческого решения в соответствии со стратегией развития учреждения	3	1		1	
<b>МОДУЛЬ III.</b> <b>Проектирование управленческого проекта</b> Разработка управленческого проекта	<b>6</b>			<b>6</b>	
Итоговая аттестация	3			3	Презентация
<b>ИТОГО</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	

## 2.2 Рабочая программа

### МОДУЛЬ I. Теория и практика разработки управленческих решений.

1.1. Теория разработки управленческих решений: история, основные научные подходы. Анализ условий при принятии управленческого решения.

Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками об управлении. Основные научные подходы, применяемые при разработке и принятии управленческого решения: системный подход, процессуальный, личностно-деятельностный, культурологический, проектный (общий обзор). Типы и виды управленческих решений. Условия принятия управленческих решений различных типов и видов.

1.2. Основные положения менеджмента качества и принятие управленческих решений

Основы менеджмента качества. Контроль и обеспечение качества. Критерии качества в стационарном состоянии и при переходных процессах.

Принципы менеджмента качества применительно к образовательным системам. Стратегия и тактика обеспечения качества. Субъективный фактор при оценивании качества образовательных систем. Фактор “visibility” и его значимость для качества образования. Кадровая политика руководителя в области управления компетенциями сотрудников. Индивидуальные и групповые формы повышения квалификации. Соотношение форм и методов обучения в контексте повышения квалификации.

1.3. Управленческие решения в области инноваций

Суть инновации, проблемы перехода. Потенциальный выигрыш, риски и негативные проявления. Устойчивость образовательного процесса и критическое отношение к инновациям. Выбор критериев при оценке перспектив внедрения.

Этапы внедрения, тактические цели, переходы с этапа на этап. Характерные ошибки планирования при управлении инновациями.

Методы и критерии экспертной оценки проектных заявок.,

## **МОДУЛЬ II. Проектный подход при принятии управленческого решения**

2.1. Проектный подход при принятии стратегического управленческого решения в рамках кадровой политики руководителя.

Кадровая политика руководителя в ракурсе целей деятельности образовательной организации. Проект как инструмент реализации целей деятельности организации. Разработка проекта: формулировка проблемы, идеи, цели, задач, разработка критериев эффективности проекта, этапов. Управление проектом: система управления, подходы к управлению проектом, технология управления проектом. Проектная команда. Презентация проекта. Оценивание проектов группами.

2.2. Выбор управленческой технологии для реализации стабилизационного решения руководителя образовательной организации.

Понятие управленческой технологии. Анализ описанных практик управления образовательных учреждений с точки зрения эффективности применённых технологий. Разработка в группе управленческой технологии для реализации стабилизационного решения руководителя.

2.3. Принятие управленческого решения в соответствии со стратегией развития учреждения.

Понятие стратегии развития учреждения. Документы, регламентирующие создание Программы развития учреждения. Структура программы развития образовательного учреждения: паспорт программы развития, основные проекты, подпроекты. Обоснование направлений в паспорте Программы развития. Анализ примеров Программ развития образовательных учреждений. Проектирование программы развития образовательного учреждения.

## **МОДУЛЬ III. Проектирование управленческого проекта**

Разработка управленческого проекта в рамках одного из направлений деятельности организации по выбору слушателя: обеспечение качества образования или инновационное развитие.

### **Итоговый контроль.**

Выходная диагностика (тест). Презентация проекта.

## **РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **3.1 Текущий контроль**

МОДУЛЬ I. Теория и практика разработки управленческих решений

**Форма:** тестирование

**Описание:** тест, состоящий из 10 вопросов, не более 1 правильного ответа в вопросе. Количество попыток не ограничено

**Критерии оценивания:** тест считается пройденным при наличии более чем 90% верных вариантов ответов

**Примеры вопросов:**

1. К компетенциям 21 века не относится...
2. Для чего нужен социальный институт школы в 21 веке?
3. Какой из перечисленных признаков не является признаком услуги?
4. Принятие управленческого решения – это...
5. Клиентоориентированность – это
6. Национальный проект «Образование» характеризуется
7. К современным трендам в образовании относят
8. Главным признаком социального института является
9. Верная формула одарённости в 21 веке
10. К понятию «качество образования» относится

**МОДУЛЬ II. Проектный подход при принятии управленческого решения**

**Форма:** презентация разработки управленческого решения

**Описание:** Представьте в шаблоне презентации своё управленческое решение по решению выбранной Вами проблемы (материалы групповой работы). Прикрепите свою презентацию в системе ИНТЕГРАЛ

Презентация в формате pdf, ppt, pptx. Содержание презентации: название проекта, проблема, актуальность проблемы, идея проблемы, цель проекта, процессы проекта, критерии и показатели эффективности проекта, этапы проекта (планирование каждого процесса по этапам).

**Критерии оценивания:**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1.	Формулировка проблемы	1
2.	Доказательства актуальности проблемы	1-2
3.	Идея проекта (в чем заключается?)	1
4.	Цель проекта и прогнозируемый результат проекта	1
5.	Процессы проекта	1
6.	Критерии и показатели эффективности проекта	1-2
7.	Этапы проекта (планирование каждого процесса по этапам)	1-2

Количество попыток не ограничено

**Примеры заданий:**

1. Корпоративный online-портал «Shcoll PRO», как инструмент создания бесконфликтной среды в педагогическом коллективе
2. Матрица событий
3. Создание внутренней открытой базы о достижениях персонала как основа формирования культуры достижений на основе сотрудничества



- Информационный справочник как средство снижения бюрократической нагрузки на педагога

МОДУЛЬ III. Проектирование управленческого проекта

**Форма:** презентация разработки управленческого решения

**Описание:** Скорректируйте и дополните имеющийся проект в соответствии с критериями.

**Критерии оценивания:**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1.	Формулировка проблемы	1
2.	Доказательства актуальности проблемы	1-2
3.	Идея проекта (в чем заключается?)	1
4.	Цель проекта и прогнозируемый результат проекта	1
5.	Этапы проекта (технология реализации цели) Обязательно должны быть вписаны процессы и ответственные за процессы, внутри процессов мероприятия и сроки. У каждого этапа должна быть цель	2
6.	Критерии и показатели эффективности проекта	1-2
7.	Система управления проектом: - Принципы управления (ПОЧЕМУ ВЫБРАНЫ ЭТИ ПРИНЦИПЫ) - Проектная команда (кто за какой процесс отвечает) - Коммуникация проектной команды (способ коммуникации)	2
8.	Почему это управленческое решение – оптимально среди всех возможных?	1

Количество попыток не ограничено

**Примеры заданий:**

- Корпоративный online-портал «Shcoll PRO», как инструмент создания бесконфликтной среды в педагогическом коллективе
- Матрица событий
- Создание внутренней открытой базы о достижениях персонала как основа формирования культуры достижений на основе сотрудничества
- Информационный справочник как средство снижения бюрократической нагрузки на педагога

### 3.2 Итоговая аттестация

**Форма контроля:** выпускная работа

Накопленная оценка по результатам выполнения теста в Модуле 1 и выполненного итого задания Модуля 2-3.

По окончании курса при условии положительной аттестации выдается удостоверение о повышении квалификации ГБОУ ДПО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района Санкт-Петербурга.

## РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

## 4.1 Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

### Учебно-методическое обеспечение

1. Балыхин Е.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. - М.: Экономика, 2003.
2. Вербицкая И.О., Бродский Ю.С., Крупнова Е.В. Стратегическое управление образовательным учреждением. - Екатеринбург: Изд-во Дом Учителя, 2002.
3. Еехтман А.Л., Матвеева Т.Е. Клиентоориентированный сервис для развития мотивации педагогов к совершенствованию профессиональной деятельности. / выпуск 3 (25) 2018 научного рецензируемого журнала "Непрерывное образование", СПб, изд-во ЕБУ ДППО АЛЛО СПб, стр 44-48
4. Деркач, В. И. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем: моногр. /В.И. Деркач. - М.: Итар-Тасс, 2015.
5. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. М.: Ин-т социологии РАН, Союз. - 1996.
6. Инновационные процессы в образовании: теория и практика. Сборник научных трудов. Научные редакторы Т.Е. Новикова и Е.Е. Федотова. -М.: АПК и ПРО, 2001.
7. Коротков Э.М. Управление качеством образования: Учебное пособие для вузов. - М.: Академический Проект: Мир, 2006.
8. Матвеева Т.Е. Идея и факторы устойчивого развития в экономике и образовании // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия: сборник материалов X Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. - Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017
9. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие/ Под ред. А.П. Егоршина. - П. Новгород: НИМБ, 2001.
10. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент (Ериф МО РФ): учеб, пособие / А. М. Мухамедьяров. - 2-е изд. - М. : Инфра-М, 2008
11. РФ.Федеральный закон об образовании в Российской Федерации №273-ФЗ от 29.12.2012- Ростов н/Д.:Легион, 2013.-208с.
12. МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. / под ред Трапицына С.Ю / Научная школа: Российский государственный педагогический университет имени А.И. Еерцена (Еерценовский университет) (г. Санкт-Петербург). 2017
13. Собкин, В. С. Современный российский педагог. Эскиз к социологическому портрету: моногр. / В.С. Собкин, Д.В. Адамчук. -М.: Авторский Клуб, 2015.
14. Шлыкова, О. В. Российские Ресурсы Образовательной Среды. Интернет / О.В. Шлыкова. - Москва: Наука, 2014.
15. Шемятихина Л.Ю. Имидж-пространство образовательной организации/ Коммуникативные технологии в образовании, бизнесе, политике и праве: Тезисы докладов Международ. науч.-практ. конф. - Волгоград: НОУ ВИБ; ИЯ РАН, 2005.
16. Щербова Т.В. Управление школой: маркетинговый подход: Учебно-методическое пособие. - СПб.: СПБА11110, 2004.

## 4.2 Материально-технические условия реализации программы

- аудитория на 25 человек для практических и самостоятельных занятий, в которой одновременно возможно заниматься по группам;
- мультимедийная установка, экран, ноутбук с программами: Word, Power Point;
- 6-7 компьютеров (ноутбуков) для подготовки методического инструментария в электронном виде в рамках самостоятельной практической деятельности обучаемых.
- наличие выхода в сеть ИНТЕРНЕТ

– для реализации дистанционного формата обучения применяется система «Интеграл», доступная по ссылке [Интеграл Главная \(eduintegral.ru\)](http://eduintegral.ru) (видеоконференции, вебинары, записи лекций, автоматические системы тестирования)