



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 3 сентября 2020 года № 1

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор \_\_\_\_\_ Т.А. Сенкевич  
(подпись)  
от 3 сентября 2020 года

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

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

2020 год

## 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 достижения целей инновационного проекта. Оценка наличия ресурсов и возможные	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. Анализировать деятельность образовательной организации. Анализировать изменения во внутренней и внешней среде образовательной организации	Приоритетные направления развития образовательной системы РФ. Методы управления образовательными 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 разработки планов управления рисками.

	<p>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>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>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</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>Выстраивание «дерева проблем».</p> <p>Обоснование актуальности инновационного проекта.</p> <p>Определение стратегии реализации проекта</p> <p>Выстраивание дерева целей</p>	<p>Применять методы системного и стратегического анализа.</p> <p>Выделять специфику деятельности образовательной организации и производить оценку её конкурентной позиции.</p> <p>Применять программно-проектные методы организации деятельности.</p> <p>Планировать и контролировать распределение ресурсов деятельности образовательной организации.</p>	<p>Специфика деятельности организационной структуры образовательной организации.</p> <p>Специфика процессов развития образовательной организации в зависимости от уровня и форм получения образования.</p> <p>Приоритеты и ожидания целевой аудитории потребителей.</p> <p>Современные образовательные технологии и средства обучения.</p> <p>Методы определения экономической эффективности</p>

	<p>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>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>внедрения новой технологии, организации труда.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты инновационной деятельности в организации.</p> <p>Механизм разработки и утверждения документов, регламентирующих реализацию инновационного проекта.</p> <p>Принципы, методы, технологии выстраивания эффективной коммуникации при реализации инновационного проекта.</p> <p>Принципы, методы, технологии разработки планов управления рисками, связанными с проводимыми изменениям.</p>
<p><b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие компетенции (ОК) или универсальные компетенции (УК):</b> готовность к разработке и реализации инновационных проектов, направленных на развитие образовательной организации.</p>				

1.3. **Категория слушателей:** руководящие работники образовательных организаций, педагогические работники (начальное образование, основное и среднее образование)

1.4. **Форма обучения:** очная

1.5. **Режим занятий:** занятия проводятся 2 раза в неделю по 4-6 часов без отрыва от основной работы.

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	
<b>1.</b>	<b>Модуль 1. Теория проектного управления в образовании</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	Выполнение практических заданий
1.1.	Приоритетные направления образовательной политики в Российской Федерации в области инновационного менеджмента	2	1	1	
1.2.	Базовые понятия инновационного менеджмента и проектного менеджмента	2	2	-	
1.3.	Жизненный цикл инновационного проекта	2	2	-	
1.4.	Субъекты и участники инновационных проектов в образовательной организации	2	1	1	
1.5.	Инновационный проект как объект управления	4	2	2	
<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Практика разработки и реализации инновационных проектов в образовательной организации</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	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.	Диссеминация результатов инновационного проекта	2	1	1	
	<b>Итоговый контроль</b>	-	-	-	<b>Зачёт</b> (защита замысла инновационного проекта)
	<b>Итого:</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	

## 2.2. Рабочая программа дисциплины

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

#### *Тема 1.1. Приоритетные направления образовательной политики в Российской Федерации в области инновационного менеджмента (2 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 1.2. 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 1.3. 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 1.4. 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 1.5. 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.

#### *Тема 2.4. Диссеминация результатов инновационного проекта (2 ч.)*

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.

##### *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 «Определение стратегии реализации проекта с помощью методики «Зеркало прогрессивных преобразований»
- 2.7. Практическое занятие «Выстраивание дерева целей инновационного проекта»
- 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, обеспечивающего реализацию инновационного проекта».
- 2.11. Практическое занятие «Планирование серии обучающих семинаров для участников проектной команды».
- 2.12. Практическое занятие «Составление программы диссеминации результатов 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).

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.

С целью информационно-методического сопровождения обучающихся разработан электронный образовательный модуль в системе дистанционного обучения Moodle, применение ресурсов которого позволяет выстраивать индивидуальные маршруты освоения учебного содержания.

#### **3.3. Информационное обеспечение программы**

*Нормативно-правовые документы:*

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»  
(утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 ред. от 03.07.2016).

2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (ред. от 27.12.2019).
3. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (от 7 июля 2020 года).
4. Национальный проект «Образование».

*Информационные источники:*

5. Акторы образовательных инноваций [Текст]: ценности и мотивация / Т.Е. Хавенсон, О.Д. Королева, А.А. Лукина; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 24 с.
6. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. — М.: Издательство Юрайт, 2015. – 247 с.
7. Афанасьев, Ф. Управление проектами в стиле ДРАЙВ [Текст] / Ф. Афанасьев. – Издательские решения, 2017. – 102 с.
8. 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\\_6/ruk.oslo.pdf](http://mgimo.ru/upload/docs_6/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 электронном виде;
- 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 по завершению 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 районной 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	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