

**Министерство образования и науки Хабаровского края**  
**Краевое государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования «Хабаровский краевой  
институт развития образования»**

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**Разработка программы развития общеобразовательной организации  
(управленческий аспект)**

**Разработчик(и) программы:**  
**Чикишева Н.А., КГБОУ ДПО ХК ИРО**  
**Сандакова Е.Н., КГАОУ ДПО ХК ИРО**  
**Гаркуша Н.В., КГАОУ ДПО ХК ИРО, к.пс.н**

## **Раздел 1. Характеристика программы**

**1.1. Цель реализации программы** - Совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для осуществления управленческой деятельности по определению приоритетных направлений развития и разработки программы развития общеобразовательной организации..

### **1.2. Планируемые результаты обучения:**

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Управление развитием общеобразовательной организации	Т.Д.1 Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации Т.Д.2 Прогнозирование количественных и качественных параметров развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды Т.Д.3 Руководство разработкой программы развития общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления	ЗН. 1 Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района или городского округа в сфере общего образования ЗН. 2 Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития ЗН. 3 Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества	У.1 Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций У.2 Формировать миссию и стратегию организации, определять целевые показатели развития общеобразовательной организации У.3 Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы

### **1.3. Категория слушателей:**

руководители общеобразовательных организаций, осуществляющие разработку программ развития

### **1.4. Форма обучения** - Очно-заочная

**1.5. Срок освоения программы:** 72 ч.

## **Раздел 2. Содержание программы**

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
1	Входной контроль	1	0	0	1	тест

2	Раздел 1 Нормативно-правовое обеспечение развития образовательной организации	6	2	4	0	практическая работа
3	Раздел 2 Аналитико-прогностическое обоснование программы развития общеобразовательной организации	14	8	6	0	практическая работа
4	Раздел 3. Управление проектированием программы развития общеобразовательной организации	47	12	0	35	практическая работа
5	Консультация по проведению итоговой аттестации	2	0	2	0	
6	итоговая аттестация	2	0	2	0	проект
	Итого	72	22	14	36	

## **2.2. Рабочая программа**

### **входной контроль ( самостоятельная работа - 1 ч. )**

Самостоятельная работа·Тестирование с целью выявления степени владения слушателями базовыми знаниями, умениями и навыками организации процесса разработки программ развития общеобразовательной организации

### **1 Раздел Нормативно-правовое обеспечение развития образовательной организации.**

#### **1.1 Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления в сфере образования ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч. )**

Лекция·Законодательство Российской Федерации как основа правового регулирования в сфере образования. Формирование нормативно-правового обеспечения в сфере образования. ФЗ «Об образовании в РФ». Основные законодательные акты в области образования. Структура и виды нормативных правовых актов, особенности их применения в образовательной практике Российской Федерации. Перспективы развития законодательства в области образования.

Лицензирование, аккредитация в сфере общего образования

Практическая работа·Эффективность нормативно-правовой документации как основного инструмента управления общеобразовательной организацией: анализ соответствия деятельности образовательной организации нормативно-правовым документам, действующим в системе образования Российской Федерации.

### **2 Раздел Аналитико-прогностическое обоснование программы развития образовательной организации**

#### **2.1 Приоритетные направления федеральной, региональной и местной политики в сфере общего образования ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )**

Лекция·Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области образования и социально-экономического развития

Практическая работа·Работа с кейсами: анализ портфеля проектов, реализуемых краевым министерством образования и науки. Определение ключевых факторов внешней среды системы образования Хабаровского края: региональных тенденций, а также местных особенностей. Анализ типичных затруднений аналитического этапа стратегического планирования.

### **2.2 Перспективные направления и тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире,**

( лекция - 2 ч. )

Лекция·Современные тенденции развития образования, современные драйверы развития образования в развитых странах. Факторы и тенденции развития современного образования. Фундаментализация, технологизация, глобализация, информатизация, непрерывность, универсализация, интегративность, прагматизация и вариативность как основные тенденции развития общего образования в современном мире

**2.3 Концептуальные основы стратегического управления в образовании** ( лекция - 4 ч. практическое занятие - 4 ч. )

Лекция·Сущность и содержание понятия «стратегическое планирование»: подходы отечественных и зарубежных исследователей. Специфика стратегического планирования в системе образования. Роль стратегического планирования в деятельности общеобразовательной организации, выбор стратегии. Логика и принципы стратегического планирования.

Практическая работа·Миссия и ценности профессиональной образовательной организации как ориентационное поле развития. Работа с кейсами по определению возможных вариантов миссии каждой конкретной ситуации. Освоение технологии разработки миссии своей организации и анализа ее на соответствие принципам образовательной политики региона

### **3 Раздел Управление проектированием программы развития общеобразовательной организации**

**3.1 Оценка потенциала развития организации. Выявление и определение причин возникновения проблем** ( самостоятельная работа - 6 ч. )

Самостоятельная работа·Анализ факторов внутренней среды организации. Детальное описание текущего состояния объекта по его ключевым показателям. Выявление ресурсного, материально-технического, организационного, кадрового и иного потенциала. Описание проблемных ситуаций. Выявление проблемных организационных звеньев. Выявление причин возникновения проблем. Построение дерева проблем. Ранжирование проблем по степени важности и иным критериям. Заполнение таблиц «Факторы успеха – факторы риска». SWOT-анализ

**3.2 Формирование и мотивация команды изменений в общеобразовательной организации** ( лекция - 4 ч. )

Лекция·Принципы построения эффективной команды. Приемы и техники командообразования. Распределение ролей в команде. Планирование профессионального роста членов команды(коучинг) Методики командообразования: «Строим мост», «Восемь шагов». Выявление и решение проблем взаимодействия. Техники обмена информацией. Распределение ролей в команде. Профиль эффективной команды.

**3.3 Программа развития ОО: структура и основные требования к содержанию, процессу разработки и реализации программы** ( лекция - 4 ч. самостоятельная работа - 6 ч. )

Лекция·Программа развития общеобразовательной организации как управленческий документ и инструмент управления образовательной организацией, необходимый для привлечения управленческих, кадровых, финансовых ресурсов в решении значимой для образовательного процесса проблемы.

Самостоятельная работа·Формулировка цели, задач и планирование мероприятий программы развития. Разработка ресурсного обеспечения программы

**3.4 Разработка фрагмента программы развития общеобразовательной организации. Этапы принятия управленческого решения при разработке программы развития образовательной организации** ( лекция - 4 ч. самостоятельная работа - 19 ч. )

Лекция·Этапы принятия управленческого решения при разработке программы развития образовательной организации. Планирование мероприятий программы развития.

Самостоятельная работа·Работа с компонентами Программы, (по микрогруппам) 1) общая характеристика Программы, включающая срок действия, название, согласованность с другими программами, гlosсарий (при необходимости) и т.д.; 2) общая характеристика

образовательной организации по важнейшим показателям аналитических и презентационных материалов; 3) анализ выполнения Программы предыдущего этапа (характеристика состояния дел в образовательной организации) с конкретизацией имеющихся достижений и проблем; 4) желательный образ будущего образовательной организации в предлагаемый период (видение, сценарии развития, критерии оценки качества и др.); 5) концепция развития образовательной организации, включающая основные идеи, ценности, планируемые системные изменения

### **3.5 Механизмы реализации программы Система оценки качества и эффективности программ ( самостоятельная работа - 4 ч. )**

Самостоятельная работа·Мониторинг достижения плановых показателей программы развития Мониторинг и контроль в системе стратегического планирования. Виды мониторинга. Управление качеством реализации стратегического плана. Процедуры оценивания результатов и последствий нововведений в системе образования. Корректировка планов. Работа с кейсами: образцы стратегических планов. Заполнение таблицы «Стандарты-индикаторы-показатели».

### **4 консультация ( практическое занятие - 2 ч. )**

Практическая работа·консультация по проведению итговой аттестации

### **5 итоговая аттестация ( практическое занятие - 2 ч. )**

Практическая работа·защита фрагмента программы пзвития общеобразовательной организации

## **Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы**

### **Входной контроль**

**Форма:** тестирование

**Описание, требования к выполнению:**

Входное тестирование проводится для выявления степени владения слушателями базовыми знаниями, умениями и навыками организации процесса разработки программ развития образовательной организации. Тест состоит из 10 заданий. Время выполнения 40 мин.

Количество попыток -1

**Критерии оценивания:**

«отлично» - количество правильных ответов от 100% до 80% «хорошо» - количество правильных ответов от 79% до 61% «удовлетворительно» - количество правильных ответов от 60% до 50%

**Примеры заданий:**

Примеры заданий:

#### **1. Программа - это:**

- A. намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения
- B. это документ, который обеспечивает реализацию общих стратегических установок и целей в условиях конкретной школы
- C. **описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям**

#### **2. Программа развития образовательной организации - это:**

- A. **важнейший стратегический документ образовательной организации, переходящей(перешедшей) в инновационный режим жизнедеятельности и и принял за основу программно-целевую идеологию развития.**
- B. внедрение основных нововведений, реализацию актуальных и перспективных, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование

С. описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям

**Количество попыток:** 1

**Текущий контроль**

**Раздел программы:** Нормативно-правовое обеспечение развития образовательной организации

**Форма:** анализ нормативно-правовых актов и тенденций развития в сфере общего образования

**Описание, требования к выполнению:**

Текущий контроль осуществляется для оценки усвоения слушателями первого раздела программы. Слушатель представляет заполненную в ходе практического занятия таблицу соответствия деятельности образовательной организации нормативно-правовым документам, действующим в системе образования Российской Федерации.

**Критерии оценивания:**

«3» – содержание соответствует теме, в таблице заполнены все столбцы и строки, содержание столбцов и строк соответствует их названию, материал излагается кратко и последовательно, с наличием специальных терминов. «2» – в таблице заполнены не все столбцы и строки, содержание столбцов и строк имеет некоторые отклонения от их названия, материал излагается не последовательно, специальные термины отсутствуют. «1» – таблица не заполнена или в таблице заполнены не все столбцы и строки, содержание столбцов и строк имеет существенные отклонения от их названия, материал излагается не последовательно, специальные термины отсутствуют.

**Примеры заданий:**

*Задание: заполните таблицу, сопоставив соответствие локальных нормативных актов в части развития образовательной организации нормативно-правовым документам, действующим в системе образования Российской Федерации и на муниципальном уровне*

Законодательство Российской Федерации	Нормативные правовые акты муниципального района или городского округа	Локальные акты общеобразовательной организации

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** Аналитико-прогностическое обоснование программы развития общеобразовательной организации

**Форма:** представление структурных элементов программы развития общеобразовательной организации- описание миссии, социальных обязательств, функций образовательной организации, описание стратегического видения образовательной организации

**Описание, требования к выполнению:**

Текущий контроль осуществляется для оценки усвоения слушателями второго раздела программы. Слушатель представляет разработанную в ходе практических занятий миссию организации

**Критерии оценивания:**

1.описаны социальные обязательства и функции организации (1 балл); 2.обозначено

стратегическое видение общеобразовательной организации (1 балл); 3. определены конкурентные преимущества общеобразовательной организации в соответствии с условиями рынка труда (1 балл); 4. создана фундаментальная база для последующей разработки целей организации (1балл); 5. представленная концепция, философия деятельности, будет способствовать работе коллектива на достижение поставленных перед ними задач (1 балл). Слушатель, набравший три балла из пяти, считается аттестованным по разделу

**Примеры заданий:**

- 1.Опишите миссию, социальные обязательства, функции образовательной организации;
2. Опишите стратегическое видение образовательной организации;
3. Определите диапазон приоритетных видов деятельности общеобразовательной организации.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** Управление проектированием раздела программы развития общеобразовательной организации

**Форма:** Формулировка цели и задач программы развития

**Описание, требования к выполнению:**

Выполняется слушателями самостоятельно на заочном этапе обучения по программе. Формулируются цели и задачи программы развития. Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать: – специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере образования; – терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование; – указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели Программы; – описания путей, средств и методов достижения цели.

**Критерии оценивания:**

Критерии оценивания представлены показателями и баллами: 1. критерий S – Specific: Цель сформулирована ясно и точно, соответствует компетенции заказчиков Программы развития образовательной организации (1 балл); 2. критерий M – Measurable: Цель измерима: должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов (1 балл); 3. критерий A – Achievable: Цель потенциально достижима (1 балл); 4. критерий R – Related: Цель непротиворечива как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы (1балл); 5. критерий T – Times-bound: Цель определена по срокам ее достижения (1 балл); 6. критерий: Задачи сформулированы как измеримые конечные результаты деятельности по достижению отдельных составляющих цели (1 балл) Слушатель считается аттестованным по разделу, если набрал четыре балла из шести

**Примеры заданий:**

1. Сформулируйте цели программы развития
2. Определите задачи программы развития общеобразовательной организации как измеримые конечные результаты по достижению отдельных составляющих цели

**Количество попыток:** не ограничено

**Итоговая аттестация**

**Форма:** разработка и защита фрагмента программы развития общеобразовательной организации

**Описание, требования к выполнению:**

Итоговая аттестация по программе повышения квалификации представляет собой разработку и защиту фрагмента Программы развития общеобразовательной организации. Слушатель (команда слушателей из одной образовательной организации) готовят текст Программа как

стратегический документ должна соответствовать общей нормативной модели (системные характеристики, структура, содержание и др.); должна планировать направления изменений в образовательной организации в соответствии с перспективами развития образования и приоритетами государственной образовательной политики; в программе развития должен присутствовать региональный компонент, отражающий особенности и потребности социально-экономического развития Хабаровского края; программа развития должна отвечать актуальным потребностям и потенциальным возможностям, проблемам и особенностям конкретного коллектива.

**Критерии оценивания:**

В рамках защиты программы развития выясняется соответствие проекта документа требованиям, предъявляемым к программе развития в плане оформления, структуры, содержания, и степень неформальности отношения к ее подготовке (т. е. сможет ли она выступить эффективным инструментом перехода общеобразовательной организации в новое состояние). Показатели оценивания и баллы: 1. программа развития как стратегический документ соответствует общей нормативной модели (системные характеристики, структура, содержание и др.) (1 балл) 2. программа развития планирует направления изменения в общеобразовательной организации в соответствии с перспективами развития сферы образования и приоритетами государственной образовательной политики (1 балл) 3. в программе развития присутствует региональный компонент, отражающий особенности и потребности социально-экономического развития Хабаровского края (1 балл) 4. программа развития является управленческим документом конкретной общеобразовательной организации, в связи с чем отвечает ее актуальным потребностям и потенциальным возможностям, проблемам и особенностям конкретного коллектива (1 балл) Слушатель, набравший 4-5 баллов, считается аттестованным по программе

**Примеры заданий:**

**Количество попыток:** не ограничено

## **Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы**

### **4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Нормативные документы**

1. Национальные проекты в Хабаровском крае. Региональный проект "Кадры для цифровой экономики". URL: <https://np.khabkrai.ru/Proekty/Cifrovaya-ekonomika/RP-quot-Kadry-dlya-cifrovoj-ekonomiki-quot-> (дата обращения 23.03.2022).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки". URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201205070020> (дата обращения 23.03.2022).
3. Постановление Правительства РФ от 12.10.2017 N 1242 (ред. от 14.05.2021) "О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации" (вместе с "Правилами разработки, реализации и оценки эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации"). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_280803/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280803/) (дата обращения 23.03.2023).
4. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 07.10.2021) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/) (дата обращения 23.03.2022).
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года". URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения 23.03.2023).
6. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения

23.03.2022)

## **Литература**

1. Воробьев В.М. Программа развития - стратегия образовательного учреждения по достижению высоких результатов образовательной деятельности// Современные научные исследования и инновации. - 2017. - №3 (71).
2. Ковальчук О.В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем// Человек и образование. - 2018. - №3 (36).
3. Мишкин П.А. Проведение аналитико-прогностического этапа разработки программы развития профессиональной образовательной организации// Человек и образование. - 2018. - №4 (49).
4. Моисеев А.М. Примерная структура программы развития профессиональной образовательной организации// Академический вестник. - 2018. - №1 (15).
5. Молчанов С.Г. Теоретические и нормативные основания феномена "Программа развития"// Инновационное развитие профессионального образования. - 2017. - №4 (17).
6. Ротобыльская Л.А. Программа развития как нормативный документ современной образовательной организации// Региональное образование: современные тенденции. - 2018. - №2 (29).
7. Филимонюк Л.А. Разработка комплекса рекомендаций по проектированию программы развития образовательной организации// Проблемы современного педагогического образования. - 2017. - №54 (8).

## **Электронные обучающие материалы**

1. Кобцева О.В. Профессиональное сетевое взаимодействие - ресурс стратегии развития образовательной организации// Концепт: научно-методический электронный журнал. 2018. - Т.8. – URL: <https://e-koncept.ru/2015/65057.htm> (дата обращения 23.03.2022).
2. Ладнушкина Н., Ярцева В. Как разработать программу развития образовательной организации// Справочная система "Образование". – URL: <https://vip.1obraz.ru/> (дата обращения 23.03.2022).

## **Интернет-ресурсы**

Менеджер образования [портал информационной поддержки]. – URL:  
<https://www.menobr.ru/> (дата обращения 23.03.2021).

Федеральный портал "Российской образование" [сайт]. – URL: <https://www.edu.ru/> (дата обращения 23.03.2022)

## **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

### **Технические средства обучения**

Для проведения занятий необходимо: компьютер, мультимедийный проектор, экран, доска, ПО: MSOffice, Paint.NET, Inkscape, GoogleChrome, MozillaFirefox, STDU Viewer платформа, на которой реализуется часть программы с применением ДОТ <https://mood.ippk.ru>