

# **МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Академия реализации государственной политики  
и профессионального развития работников образования  
Министерства просвещения Российской Федерации»  
(ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»)**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**И.о. директора ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»**



**С.М. Кожевников**

**«1» февраля 2021 г.**

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ (СТАЖИРОВКА)**

**Авторский коллектив  
ФГАОУ ДПО «Академия  
Минпросвещения России»:  
Жданова И.Д.,  
Петрова С.Г.,  
Медведева Ю.В.,  
Щербакова Т.Н.**

Москва – 2021 г.

## Раздел 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы** – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления качеством образовательных результатов.

### 1.2. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности	Знать	Уметь
<b>Представитель органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования<sup>1</sup></b>		
Обеспечивают осуществление мониторинга в системе образования на уровне субъектов Российской Федерации	Концептуальное планирование, деловое администрирование для управления качеством образовательных результатов	Организовывать систему контроля и оценивания результатов в системе образования на уровне субъекта Российской Федерации
<b>Руководитель муниципальных органов управления образования, заместители руководителей муниципальных органов управления образования<sup>2</sup></b>		
Определяет стратегию развития системы образования, обеспечивает соблюдение требований к результатам деятельности и к качеству образования	Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для эффективного управления системой и повышения качества образовательных результатов	Управлять результатами, кадрами, ресурсами для повышения качества результатов образовательных организаций муниципалитета

<sup>1</sup> Планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы данной группы слушателей не регламентируются одним документом, поэтому выявлены на основе анализа нескольких нормативных документов: п. 5 ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) (Зарегистрировано в Минюсте России 22 декабря 2014 г. № 35294), ст. 5. Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере стратегического планирования Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы данной группы слушателей не регламентируются одним документом, поэтому выявлены на основе анализа нескольких нормативных документов: п. 5 ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) (Зарегистрировано в Минюсте России 22 декабря 2014 г. № 35294), Дополнительные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления. Область профессиональной служебной деятельности «Регулирование образования, научной, научно-технической и инновационной деятельности». Виды деятельности: «Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования», «Осуществление стратегического планирования развития муниципальной системы образования», «Формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала системы образования» Справочника типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, утв. Минтруда России, Москва, 2016 (электронный документ: [https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik\\_dlya\\_munitc.sluzhby\\_\(obcshij\\_fajl\).pdf](https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik_dlya_munitc.sluzhby_(obcshij_fajl).pdf)).



<b>Должностные обязанности</b>	<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>
<b>Руководитель (ректор, директор) образовательной организации дополнительного профессионального образования<sup>3</sup></b>		
Обеспечивает качество и эффективность образовательной, научной и воспитательной работы образовательного учреждения	Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для развития компетенций обучающихся (руководителей образовательных организаций и др.) в области оценки качества образования	Управлять результатами, кадрами, ресурсами для развития компетенций обучающихся (руководителей образовательных организаций и др.) в области оценки качества образования
<b>Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательной организации<sup>4</sup></b>		
Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся	Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для объективной оценки и повышения качества образовательных результатов обучающихся	Управлять результатами, кадрами, ресурсами для повышения качества результатов образовательной организации
<b>Методист (включая старшего)<sup>4</sup></b>		
Анализирует состояние учебно-методической и воспитательной работы в учреждениях и разрабатывает предложения по повышению ее эффективности	Методику выявления, обобщения и распространения эффективных форм и методов педагогической работы, способствующих повышению качества образовательных результатов обучающихся	Анализировать и транслировать эффективные формы и методы педагогической работы, способствующих повышению качества образовательных результатов обучающихся

### **1.3. Категория обучающихся (слушателей):**

- представители органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования;
- руководители муниципальных органов управления образования, заместители руководителей муниципальных органов управления образова-

<sup>3</sup> Приказ Минздравсоцразвития России от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

<sup>4</sup> Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел Квалификационные характеристики должностей работников образования».

ния, начальники централизованных бухгалтерий муниципальных образовательных субъектов Российской Федерации;

- директора образовательных организаций;
- руководители методических объединений (служб) муниципальных органов власти в сфере образования;
- ректоры институтов развития образования (повышения квалификации педагогических работников).

**1.4. Форма обучения:** очно-заочная (стажировка) с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения.

**1.5. Срок освоения программы:** 8 часов в день, 16 часов.

## Раздел 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
<b>1. Базовая часть</b>					
1.1.	Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации	1		1	Тест
1.2.	Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых	1		1	Тест
<b>2. Профильная (предметно-методическая) часть</b>					
2.1.	<b>Модуль 1. Управления качеством образовательных результатов: управление процессами</b>				
2.1.1.	Цифровая трансформация в образовательной организа-	2	1	1	Интерактивное задание



№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
	ции для повышения качества образовательных результатов				
2.1.2.	Системная управленческая деятельность – гарант достижения качества образования	2	1	1	Интерактивное задание
2.2.	<b>Модуль 2. Управления качеством образовательных результатов: управление ресурсами</b>				
2.2.1.	Использование ресурсов вузов, НПО и общественных организаций для создания развивающей образовательной среды и повышения качества образования	1	1		Интерактивное задание
2.2.2.	Система профнавигации школы и региона для повышений качества образовательных результатов	2	1	1	Интерактивное задание
2.3.	<b>Модуль 3. Управления качеством образовательных результатов: управление результатами и информацией о результатах</b>				
2.3.1.	Формирование функциональной грамотности. Опыт наставничества и переноса лучшей практики в школу с низкими результатами	2	1	1	Практическая работа № 1
2.3.2.	Объективная оценка качества образования как основа для устойчивого развития образовательной организа-	3	2	1	Интерактивное задание Практическая

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
	ции, муниципалитета и ре- гиона				работа № 2
2.3.3.	Образование-21. Мировой контекст. Информационная открытость школы в тран- сляции результатов деятель- ности	1	1		Интерактив- ное задание
3.	Итоговая аттестация	1		1	Зачет
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	

## 2.2. Рабочая программа (содержание)

### 1. Базовая часть

**Тема 1.1. Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации** (самостоятельная работа – 1 ч.)

*Самостоятельная работа:* просмотр видеолекции. Совершенствование профессиональных компетенций в области управления образовательными организациями. Цели и ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Показатели федеральных проектов. Механизмы достижения поставленных целей.

Единая система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. Система управления качеством образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Мониторинг механизмов управления качеством образования и управленческий цикл. Негативные показатели качества образования. Направления использования результатов оценочных процедур.



**Тема 1.2. Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых (самостоятельная работа – 1 ч.)**

*Самостоятельная работа:* просмотр видеолекции. Суть цифровой трансформации образования. Формирование единого образовательного пространства и обеспечение доступности качественного образования на всей территории страны за счет создания современной образовательной инфраструктуры, библиотеки верифицированного контента и сервисов. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда». План по оснащению оборудованием образовательных организаций. Сервисы и контент «Цифровой образовательной среды». Страна без образовательных «окраин» как итог внедрения «Цифровой образовательной среды».

*Интерактивное задание* «Новые возможности учителя в рамках «Цифровой образовательной среды» – планирование направлений работы учителя в урочной и внеурочной деятельности.

## **2. Профильная часть**

### **2.1. Модуль 1. Управления качеством образовательных результатов: управление процессами**

**Тема 2.1.1. Цифровая трансформация в образовательной организации для повышения качества образования (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**

Ключевые аспекты цифровой трансформации образования для повышения качества образовательных результатов. План цифровизации школьного образования. Актуальные цели и задачи интеграции цифровых технологий в деятельности школ. Персональная образовательная логистика. «Массовое персональное» образование. Трансформируемая деятельность в школе.

*Интерактивное задание* «Проектирование модели цифровой трансформации образовательной организации для повышения качества образовательных результатов» – обсуждение компонентов модели, подготовка модели.

Цифровая образовательная среда для повышения качества образовательных результатов. Сервисы цифровой образовательной среды.

*Самостоятельная работа* – изучение цифровых технологий: технология распределенного реестра (блокчейн), технология больших данных. Определение понятий: «искусственный интеллект в образовании», «цифровые разрывы». Анализ ожидаемых результатов и эффектов интеграции цифровых технологий в контексте повышения образовательных результатов.

**Тема 2.1.2. Системная управленческая деятельность – гарант достижения качества образования (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**



*Интерактивное задание* «Проектирование модели управления качеством образовательных результатов».

Принципы управления. Управление по показателям: федеральный, региональный и школьный уровень. Внутренняя оценка. Концепция образовательной модели развития «Школы социального успеха». Модульный проект «Школа без неудачников». Формирование лидерских качеств личности. Социальная карта учащегося. Культурные центры города в системе воспитания школы.

*Самостоятельная работа:* изучение актуальных направлений развития «Школы социального успеха» в условиях обновления стратегии воспитания:

- нелинейные управленческие решения в рамках инновационных проектов;
- кадровая политика «Школы социального успеха», инновационная позиция педагога;
- методы развития кадрового резерва: коучинг, менторинг, баддинг. Лидерство в образовании, повышение квалификации педагогов и эффективная команда.

## **2.2. Модуль 2. Управление качеством образовательных результатов: управление ресурсами**

**Тема 2.2.1. Использование ресурсов вузов, НПО и общественных организаций для создания развивающей образовательной среды и повышения качества образования** (интерактивная лекция – 1 ч.)

Взаимодействие школы с вузами, НПО и общественными организациями как фактор инновационного развития. Модели взаимодействия. Научно-образовательная среда «вуз-школа». Социальное партнерство в сфере образования и производства. Взаимодействие вуза и школы как условие сопровождения одаренных детей и подростков. Проектная деятельность на основе взаимодействия школы с вузами, НПО и общественными организациями. Образовательный проект «Наука в регионы». Профессиональное самоопределение старшеклассников.

*Интерактивное задание* «Создание и реализация сетевых проектов профильного обучения в старшей школе для повышения качества образовательных результатов» – анализ проектов с позиции вклада в повышение качества образовательных результатов выпускников.

**Тема 2.2.2. Система профнавигации школы и региона для повышения качества образовательных результатов** (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Новая образовательная профориентация: модель большого города. О профнавигации обучающихся. Рекомендации по развитию профнавигации в школе для повышения качества образовательных результатов.



*Интерактивное задание* «Критерии и показатели эффективности профориентационной работы для повышения качества образовательных результатов» – проектирование критериев и показателей.

Цели региональной системы профориентации в контексте повышения качества образовательных результатов. Этапы и содержание профориентационной работы в школе.

*Самостоятельная работа:* изучение цифровых платформ для организации образовательной деятельности по профориентации учащихся. Знакомство и работа с единой навигационной системой «Профилум» для школ региона.

### **2.3. Модуль 3. Управление качеством образовательных результатов: управление результатами и информацией о результатах**

**Тема 2.1.3. Формирование функциональной грамотности. Опыт наставничества и переноса лучшей практики в школу с низкими результатами** (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Цели и целевые показатели российского образования. Средневзвешенный результат Российской Федерации в группе международных исследований качества общего образования.

*Интерактивное задание* «Понятие и содержание функциональной грамотности школьников» – выявление общего понимания терминологии в области оценки функциональной грамотности.

Международный опыт качественного образования. Сопоставление Федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования с требованиями Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся (PISA).

*Самостоятельная работа:* изучение организационно-управленческих механизмов управления школ с низкими образовательными результатами: коллаборативные механизмы управления школ с низкими образовательными результатами, командные механизмы управления качеством образования, коучингово-педагогические механизмы управления.

Развитие управленческих механизмов работы со школами с низкими результатами. Факторы и результаты образования. Рисковый профиль школ. Шаги куратора проекта «500+».

*Проектное задание № 1* «Проектирование плана сопровождения образовательных организаций с низкими результатами на региональном и муниципальном уровнях».

**Тема 2.3.2. Объективная оценка качества образования как основа для устойчивого развития образовательной организации, муниципалитета и региона** (интерактивная лекция – 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Государственная политика в области качества образования. Эффективные механизмы управления качеством образовательных результатов. Опыт

управления качеством образования в различных социальных системах. Методология и критерии оценки качества общего образования на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся. Развитие региональных инструментов управления качеством образования. Проведение самодиагностики по управленческим механизмам оценки качества образования.

*Интерактивное задание* «Управление механизмами повышения объективности оценивания образовательных результатов» – обсуждение практик слушателей.

Проектный подход к управлению образовательными результатами на примере проекта предпрофессионального образования «IT-класс в московской школе».

*Самостоятельная работа:* изучение параметров объективности внутришкольной системы оценки качества. Анализ управленческого цикла и исследования качества. Определение факторов риска и образовательных результатов. Самодиагностика образовательной организации: интерпретация результатов оценки.

*Практическая работа № 2* «Разработка критериев и показателей оценки качества».

**Тема 2.3.3. Образование-21. Мировой контекст. Информационная открытость школы в трансляции результатов деятельности** (интерактивная лекция – 1 ч.)

Образование-21: мониторинг мировых образовательных практик. Международные исследования качества школьного образования.

*Интерактивное задание* «Ведение социальных сетей и сайтов школ» – анализ ситуаций.

Информационная открытость школы: как транслировать информацию о качественных результатах. Социальная сеть школы. Школа в информационном пространстве города.

Основные тенденции изменений в оценке качества образования. Тренд: влияние доступности интернета на качество результатов обучения. Тренд: цифровые инструменты обучения. Тренд: новые предметы и курсы для развития навыков будущего и повышения качества образования. Точки роста – село, малый город. Использование инфраструктуры региона для повышения квалификации учителей и вклада в качество образования.

**Тема 3. Итоговая аттестация (1 ч.).**



### Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущий контроль, промежуточную и итоговую аттестации.

#### 3.1. Текущий контроль и промежуточная аттестация

Текущий контроль проводится в форме интерактивных и практических заданий, которые участник выполняет в ходе освоения каждой темы. Максимальная оценка за задание – «зачтено».

**Интерактивные задания** предполагают поиск слушателями решения проблемы, поставленной в задании, через непосредственное общение между собой и с преподавателем. У слушателя развиваются компетенции:

- формулировать устные и письменные ответы творческого характера и предлагать альтернативное решение по проблеме управления качеством образования с учетом специфики системы образования региона, муниципалитета или образовательной организации;
- решать проблемные вопросы, задачи с противоречивыми данными, а также задачи на нахождение несоответствий и ошибок;
- аргументировать и обосновывать свои ответы;
- обобщать полученные знания на эмпирическом и теоретическом уровнях;
- переносить усвоенные знания на объяснение других явлений и фактов.

Также интерактивное задание включает работу с демоверсией программы для управленческих кадров. Например, программа «Профилум», в которой более 40 показателей профориентационной работы в школе, статистика прохождений тестирований по классам, планирование профильных классов, прогноз по количеству десятых классов, срез по посещаемому дополнительному образованию обучающимися, выявление уровня готовности школьников к профессиональному выбору и др. Электронный ресурс с информацией о программе: <https://profilum.ru/>.

**Практическая работа № 1** «Проектирование плана сопровождения образовательных организаций с низкими образовательными результатами на региональном и муниципальном уровнях».

*Требования к оформлению, структуре и содержанию проектного задания:*

1. Использовать нормативные документы:
  - приказ Рособнадзора от 19 августа 2020 г. № 847 «Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного

анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования»;

– методику оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся, разработанную Федеральным государственным бюджетным учреждением «Федеральный институт оценки качества образования» (электронный ресурс с методикой: <https://fioco.ru/antirisk>);

– проект плана-графика («дорожной карты») по оказанию методической поддержки общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся, рекомендованный письмом Рособнадзора от 10 сентября 2020 г. №13-449.

2. Разработать план сопровождения образовательных организаций с низкими результатами на любом уровне управления образованием (региональном, муниципальном):

2.1. Определить контрольные точки оказания методической поддержки школам, имеющим низкие образовательные результаты.

2.2. Определить временные рамки реализации плана.

2.3. Определить вероятностный результат для каждой контрольной точки.

2.4. Заполнить таблицу:

Контрольная точка	Сроки	Вероятностный результат

*Критерии оценки:*

Результатом выполнения проектного задания являются заполненные разделы 2.1–2.4. При необходимости слушатель добавляет нужное количество строк в таблице.

*Оценивание:* все критерии выполнены – «зачет».

**Практическая работа № 2** «Разработка критериев и показателей оценки качества».

*Требования к оформлению, структуре и содержанию практической работы:*

1. Разработать чек-лист для оценки качества образовательной деятельности образовательной организации. Чек-лист должен включать показатели, критерии и отметку о полноте проявления критериев.



## **Примерная структура чек-листа для оценки качества образовательной деятельности**

- 1) Материальное состояние образовательной организации:
  - физическое состояние (соответствие требованиям СанПиН, чистота, уют, эргономичность, безопасность, наличие единого стилевого оформления и т.д.);
  - оснащенность (спортивные и иные площадки, актовые и конференц-залы, школьное оборудование, исследовательские лаборатории, цифровая техника, спортивный инвентарь и т.д.);
  - использование пространства школы в обучении (мобильность и трансформация классов, кабинеты психологической разгрузки, комнаты отдыха, пришкольные объекты для обучения и воспитания и т.д.);
  - ...
- 2) Качество образования:
  - система объективной оценки образовательных результатов;
  - наличие достижений учащихся и педагогов;
  - динамика результатов школы (ГИА, олимпиады, конкурсы, НПК, проектная деятельность, обмен опытом и т.д.)
  - успешность выпускников;
  - ...
- 3) Организация образовательной деятельности:
  - организация питания школьников (бесплатного, льготного, платного);
  - наличие профильных классов (групп);
  - наличие в школе дополнительного образования;
  - ...
- 4) Развитие кадрового потенциала:
  - использование в образовательной организации эффективных инновационных практик для развития профессиональных компетенций управленческих кадров и педагогических работников;
  - использование образовательной организацией грантовых средств;
  - наличие у школы статуса инновационной площадки (ресурсного центра и т.д.), реализация плана работы и достижение практических результатов в соответствии со статусом;
  - уровень вовлеченности участников образовательных отношений с цифровыми ресурсами;
  - ...
- 5) Открытость образовательной организации:
  - наличие социальных партнеров;
  - информационная открытость, присутствие школы в медиапространстве;
  - участие коллегиальных органов в управлении школой;
  - ...

2. Оформить работу шрифтом Times New Roman, 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5. Нумерация страниц – верхний правый угол.

*Критерии оценки:*

Результатом выполнения практической работы является подготовленный чек-лист для оценки качества образовательной деятельности образовательной организации.

*Оценивание:* все критерии выполнены – «зачет».

Промежуточная аттестация проводится в форме тестирования, которое завершает обучение темам 1.1. и 1.2. Тест включает 8 вопросов, каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 70% заданий и набрано не менее 5 баллов. Интерпретация результатов:

- 70% выполненных заданий и выше – слушатель освоил содержание темы;
- менее 70% выполненных заданий – результат недостаточен, рекомендуется повторное прохождение темы.

### **Примеры тестовых заданий.**

1. Что относится к механизмам управления качеством образования?

- 1) механизмы управления качеством образовательных результатов;
- 2) механизмы управления качеством образовательной деятельности;
- 3) механизмы управления качеством взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством;
- 4) механизмы управления качеством продукции и процессов, а не только результатов с учетом их взаимодействия с окружающей средой и динамикой их осуществления.

2. Установите последовательность этапов формирования итоговых результатов оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации:

- 1) проведение оценки полученных от регионов материалов и документов, расчет показателей, формирование кратких справок с результатами оценки по каждому региону;
- 2) направление результатов и кратких справок в регионы;
- 3) согласование регионами выставленных баллов;
- 4) согласование регионами выставленных баллов может происходить повторно, при этом регионы, ранее согласившиеся с выставленными баллами, обоснования для их изменения не предоставляют.

### **3.2. Итоговая аттестация**

Итоговая аттестация проходит в форме зачета. Слушатели проектируют чек-лист оценки качества образования в образовательной организации и формулирует аннотацию к чек-листу, в которой обосновывает его содержа-



ние, включая нормативно-правовые документы и индивидуальную практику работы в системе образования региона, муниципалитета или образовательной организации. Слушатели, проектируя чек-лист, могут добавить определение степени полноты проявления критериев: полностью, частично, слабо, не выражен. Вес отметки: «Полностью» – 3 балла; «Частично» – 2 балла; «Слабо» – 1 балл; «Не выражен» – 0 баллов. За выполненный проект чек-листа слушатель получает «зачтено».

### **Примерные разделы чек-листа**

1. Раздел «Механизмы управления качеством образовательных результатов»:

- система оценки качества подготовки обучающихся;
- система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся.

2. Раздел «Механизмы управления качеством образовательной деятельности»:

- система объективности процедур оценки качества образования и олимпиад школьников;
- система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций;
- система методической работы;
- система организации воспитания и социализации обучающихся.

3. Раздел «Механизмы управления ресурсами»:

- система управления финансовыми ресурсами образовательной организации;
- система управления кадровыми ресурсами;
- система управления материальными ресурсами.

В чек-лист слушатель может включать показатели оценки качества образования, которые определяются через критерии, в соответствии с примерным шаблоном для подготовки чек-листа, а может разработать содержание чек-листа самостоятельно.

**Примерный шаблон для подготовки чек-листа  
оценки качества образовательной деятельности  
образовательной организации**

Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
<b>Механизмы управления качеством образовательных результатов</b>					
Система оценки качества подготовки обучающихся	Определены новые направления и механизмы управления внутренней системой оценки качества образования				
	Осуществлен анализ результатов независимой системы оценки качества образования				
	Осуществлен анализ результатов Национальных исследований качества образования и международных сопоставительных исследований в сфере образования				
	<i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Система работы с низкими результатами обучения	Внедрены методики наставничества для педагогов, которые преподают учебные предметы в классах с низкими образовательными результатами				
	Разработан комплекс мер, направленный на				



Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
	преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения и/или неблагоприятные социальные условия				
	Осуществлено сетевое взаимодействие между образовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями для повышения качества образовательных результатов				
	... (добавить критерий, если необходимо)				
Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	Разработаны и внедрены эффективные методики, инновационные технологии, программы воспитания и формы работы с одаренными детьми и подростками				
	Используются социокультурные ресурсы микрорайона школы, села, малого города, мегаполиса в процессе реализации программы воспитания				
	Осуществлена подготовка призеров, победителей и участников олимпиад, конкурсов				

Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
	различного уровня по развитию способностей и талантов у детей и молодежи				
	<i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся	Организовано сетевое взаимодействие школы в условиях сельских территорий, города, мегаполиса				
	Организовано участие в муниципальных, региональных, федеральных проектах по ранней профессиональной ориентации обучающихся				
	Проанализированы результаты самоопределения выпускников				
	<i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
<b>Механизмы управления качеством образовательной деятельности</b>					
Система объективности процедур оценки качества образования и олимпиад школьников	Разработаны инструменты расчета показателей оценки качества образования и олимпиад школьников				
	Проведены мониторинговые исследования оценки качества образовательных результатов				



Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
	Проанализированы результаты оценочной процедуры на предмет объективности				
	... (добавить критерий, если необходимо)				
Система мониторинга эффективности управленческой команды	Организована стажировочная деятельность для управленческой команды по вопросам управления качеством образования				
	Организовано сетевое взаимодействие для управленческой команды образовательной организации с другими управленческими командами				
	Организовано участие в независимых оценках квалификации учителей по профессиональным компетенциям				
	... (добавить критерий, если необходимо)				
Система методической работы	Разработаны критерии успешной методической работы образовательной организации				

Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
	Проведены мероприятия, направленные на повышение качества методического сопровождения деятельности педагогов по повышению качества образовательных результатов				
	Проанализирована методическая работа образовательной организации по повышению качества образовательных результатов				
	... (добавить критерий, если необходимо)				
Система организации воспитания и социализации обучающихся	Подготовлена актуальная программа воспитания по новым требованиям				
	Разработаны модели воспитательной системы школы				
	Разработаны критерии, определяющие эффективность работы				
	... (добавить критерий, если необходимо)				
<b>Механизмы управления ресурсами</b>					
Система управления финансово-	Разработан план финансово-хозяйственной				



Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
выми ресурсами образовательной организации	деятельности организации				
	Организован внутренний контроль в бюджетной организации				
	Проанализирована финансово-хозяйственная деятельность образовательной организации				
	<i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Система управления кадровыми ресурсами	Разработана модель обучения и подготовки кадров				
	Применяется диагностика с предметным и метапредметным содержанием для профессионального роста педагогов				
	Создана когнитивно-цифровая среда непрерывного профессионального роста педагога				
	<i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				

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

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

#### **Нормативно-правовые документы**

1. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации по вопросам воспитания обучающихся».
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
6. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642).
7. План мероприятий по реализации в 2021–2025 годах Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 ноября 2020 г. № 2945-р).
8. План мероприятий при реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 г. № 3615-р).
9. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р).
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 г. № 2580-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р».
11. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам; протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).
12. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего» (утв. Проектным комитетом по национальному проекту «Образование»; протокол от 7 декабря 2018 г. № 3).
13. Паспорт приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при



Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам; протокол от 25 октября 2016 г. № 9).

14. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

15. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

16. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 2 декабря 2019 г. № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды».

17. Приказ Рособрнадзора от 19 августа 2020 г. № 847 «Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования».

18. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

19. Распоряжение Минпросвещения России от 04 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

20. Приказ Минпросвещения России и Рособрнадзора от 6 мая 2019 г. №590/219 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся».

### **Основная литература**

1. Анализ резильентности российских школ. – М.: ФИОКО. Анализ резильентности российских школ\_.pdf.

2. Бусов В.И. Управленческие решения: учеб. для академ. бакалавриата. – М.: Юрайт, 2018.

3. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.

4. Менеджмент качества образовательных процессов: учеб. пособие / под ред. Э.В. Минько, М.А. Николаевой. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2015.



5. Проектирование системы управления современной образовательной организацией: учеб. пособие / В.Н. Виноградов [и др.]; под. ред. А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АПЮ, 2018.
6. Рожков В.Н. Управление качеством: учеб. – М.: ФОРУМ, 2012.
7. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева, Т.И. Пуденко, И.А. Елисеева; под ред. В.С. Лазарева. – М.: ЦСиЭи, 1995.
8. Сборник нормативно-правового обеспечения деятельности органов государственного-общественного управления образованием / сост. А.А. Седельников. – М.: Вердана, 2015.
9. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. – М.: Юрайт, 2017.
10. Теоретико-методологические основы проектирования современной системы управления образованием: сб. науч. тр. / ФГНУ «Институт управления образованием» РАО; под общ. ред. С.Ю. Новоселовой. – М.; СПб.: Нестор-История, 2013.
11. Чечель И.Д. Управленческая компетентность руководителей общеобразовательных организаций: моногр. / И.Д. Чечель, Т.В. Потемкина, М.М. Фирсова; под ред. И.Д. Чечель. – М.: АПК и ППРО, 2014.

#### **Дополнительная литература**

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Бершадский М.Е. Российская эффективная школа: образовательная среда, организация и управление / М.Е. Бершадский, В.В. Гузеев, А.А. Нестеренко; под общ. ред. В.В. Гузеева. – М.: НИИ школьных технологий, 2019.
3. Волков В.Н. К проблеме результативности управленческой деятельности руководителя школы / В.Н. Волков, И.В. Гришина // Управление образованием: теория и практика. – 2019. – № 1 (33). – С. 5–15.
4. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Директора школ как агенты реформы российской системы образования / Каспржак А.Г. [и др.] // Вопросы образования. – 2015. – №. 3. – С. 122–143.
6. Климова Е.К. Тренинг личностного и профессионального развития / Е.К. Климова, О.А. Помазина, О.Н. Бакурова. – СПб.: Речь, 2013.
7. Литвина С.А. Личная эффективность руководителя. – Томск: Луна-Принт, 2014.
8. Межкультурное образование в современной школе: науч.-метод. рекомендации. – М.: ГАОУ ВО МИОО, 2015.
9. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб.: Питер, 2015.
10. Улыбина Ю.Н. Идеальный менеджер. – М.: Феникс, 2014.



### Интернет-ресурсы

1. Информационный портал по внедрению эффективных организационно-управленческих и финансово-экономических механизмов, структурных и нормативных изменений, новаций «Реализация Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/>.
2. Министерство просвещения Российской Федерации. – URL: <https://edu.gov.ru/>.
3. Ресурсы электронной библиотеки eLibrary. – URL: <https://elibrary.ru/>.
4. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). – URL: <http://obrnadzor.gov.ru/>.
5. Федеральный образовательный портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании». – URL: <http://window.edu.ru/resource/832/7832>.
6. Федеральный портал «Российское образование». – URL: <http://www.edu.ru/>.
7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.
8. Электронная библиотека социологии, психологии, управления. – URL: <http://soc.lib.ru/>.
9. Электронные ресурсы Российской государственной библиотеки. – URL: <https://www.rsl.ru/>.

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

Компьютерное и мультимедийное оборудование; видео- и аудиовизуальные средства обучения. ИКТ-поддержка курса осуществляется на сайте «Цифровая образовательная среда ДПО» <https://dppo.apkpro.ru/>.