

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Ростовской области «Институт развития образования»**

**ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ
КАФЕДРА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор _____ А.Б. Котова

« 04 » июля 2025 г.

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ
СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ПРАКТИКА»**

Рассмотрена и утверждена на заседании ученого совета
Протокол от 04 июля 2025 года № 6

Рассмотрена на заседании кафедры
Протокол от 27 июня 2025 года № 11

Разработчики программы:

Тринитатская Ольга Гавриловна,
заведующий кафедрой теории и практики управления образованием
ГАУ ДПО РО ИРО, доктор педагогических наук, профессор

Лазурченко Николай Васильевич,
доцент кафедры теории и практики управления образованием
ГАУ ДПО РО ИРО

Ростов-на-Дону, 2025

Внутренний эксперт

Кириленко Ирина Николаевна,

заведующий кафедрой педагогики и психологии ГАУ ДПО РО ИРО,
кандидат психологических наук, доцент

Внешний эксперт

Дружба Ольга Владимировна,

заведующий кафедрой «Связи с общественностью»
факультета «Медиакоммуникации и мультимедийные технологии» ДГТУ,
доктор исторических наук, профессор

1. Общая характеристика программы

1.1. Введение

Актуальность проведения мониторинга эффективности практик совершенствования деятельности образовательных организаций определяется, в первую очередь, необходимостью реализации системного подхода к стимулированию роста качества образования не только в каждом субъекте Российской Федерации, но и в каждой отдельной школе. Выявление основных факторов, определяющих эффективность деятельности образовательной организации, необходимо в контексте обеспечения устойчивого улучшения образовательных результатов и конкурентоспособности российского образования в целом.

Образование представляется открытой системой, управление и развитие которой – сложная стратегическая задача. Процессы модернизации образования (профильное обучение, компетентностный подход, информатизация и пр.), как показывает практика, сделали эту систему еще более сложной, разрозненной и трудно управляемой. В связи с введением различных инноваций в образовательный процесс были проявлены результаты, которые отличались от привычных знаний, умений и навыков. Продукты инноваций нуждались в описании, классификации, систематизации и диагностике, что позволило ввести в образование мониторинг как систему, способную обеспечить все перечисленные процессы. За сравнительно небольшой отрезок времени мониторинг стал использоваться достаточно широко как в оценке происходящих изменений, так и в исследовательских процедурах.

Сложившаяся ситуация в образовании указывает на отсутствие единого и действенного механизма, обеспечивающего диагностику и способствующего продвижению инновационных изменений. Эффективным решением в сложившейся проблемной ситуации может быть система мониторинга, успешно выполняющая функции диагностики, контроля, аттестации, повышения квалификации и пр.

Проблема применения мониторинга в управлении образовательной организации исследуется в работах: М.Л. Аграновича, В.А. Болотова, В.Г. Горба, И.Т. Заики, Д.М. Зембицкого, С.Н. Кучера, Э.В. Литвиненко (теоретико-методологические основания мониторинга); А.С. Белкина, В.М. Гончаренко, А.А. Гусева, О.В. Евдокимовой, Д.В. Жаворонкова, А.И. Куприной, Л.Д. Назаровой, С.Н. Силиной, С.Л. Фоменко (технологическая составляющая педагогического мониторинга); В.А. Ведерникова, В.Г. Горба, Э.Ф. Зеера, Д.Ш. Матроса, Н.Н. Мельниковой, Д.М. Полева, Б.Ю. Сербиновского, С.В. Уварова (реализация педагогического мониторинга через использование информационных технологий).

Управление образовательной организацией – это особый вид профессиональной деятельности, имеющий в качестве своей специфики упорядочение образовательной организации (возможно при применении мониторинговых исследований) в целостную систему с четко определенными характеристиками, логической структурой и процессом ее осуществления в условиях социальных изменений, происходящих в современном российском обществе.

1.2. Цели реализации работы

Цель: совершенствование профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере осуществления педагогического мониторинга как целостной системы непрерывного изучения, оценки и прогноза изменений состояния образовательного процесса, его субъектов или отдельных сторон, происходящих в результате инновационной или опытно-экспериментальной деятельности педагогических коллективов.

1.3. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Руководитель образовательной организации		
- Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения; - принимает решения об участии образовательного учреждения в различных программах и проектах; - обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к результатам деятельности образовательной организации к качеству образования	- Приоритетные направления образовательной политики Российской Федерации; - особенности, принципы и практическую значимость международных и национальных исследований качества образования; - российские и зарубежные практики управления качеством образования; - особенности управленческих механизмов; - управленческий цикл в образовательной организации, значение контроля и место самодиагностики в управленческом цикле; - технологии и приемы обеспечения устойчивого развития образовательной организации, методы и инструменты повышения качества образования на уровне образовательной организации; - подходы к постановке целей и разработке критериев управленческой деятельности	- Анализировать на основании мониторинговых исследований: а) функции управления процессом повышения качества образовательных результатов; б) критерии оценки качества образовательных результатов и эффективность механизмов управления оценкой качества образования в условиях изменения государственной политики в сфере образования. - Ориентироваться в целях и задачах международных и национальных исследований качества образования, анализировать и адекватно интерпретировать результаты оценочных процедур; - выполнять самодиагностику и самоанализ образовательной организации; - определять цели и задачи развития школы, разрабатывать целевые показатели ее развития; - осуществлять подбор адекватных характеристикам и возможностям образовательной организации целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов
Заместитель руководителя образовательной организации		
- Осуществляет контроль качества образовательной и воспитательной деятельности;	- Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения;	- Организовывать командную работу для решения задач развития организации в

- обеспечивает объективность оценки результатов образовательной и воспитательной деятельности обучающихся; - обеспечивает уровни подготовки обучающихся, соответствующих требованиям ФГОС общего образования	- достижения базового уровня функциональной грамотности обучающихся в контексте планируемых результатов освоения ООП	области контрольно-оценочной деятельности; - разрабатывать программы мониторинга образовательных результатов обучающихся; - готовить аналитические материалы в условиях реализации междисциплинарных программ; - проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды КИМ, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта
---	--	--

1.4. Категория обучающихся: руководители, заместители руководителей образовательных организаций.

1.5. Срок освоения программы: 72 часа.

1.6. Форма обучения: очно-заочная.

2. Содержание программы

2.1. Учебный план

дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации

**«МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ПРАКТИКА»**

Цель: совершенствование профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере осуществления педагогического мониторинга как целостной системы непрерывного изучения, оценки и прогноза изменений состояния образовательного процесса, его субъектов или отдельных сторон, происходящих в результате инновационной или опытно-экспериментальной деятельности педагогических коллективов.

Категория слушателей: руководители, заместители руководителей образовательных организаций.

Объем программы: 72 часа.

Срок обучения: 2 недели.

Режим занятий: 6–8 часов в день.

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	Трудоемкость в часах				Форма контроля
		Всего	В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
Входная диагностика		1			1	Тест
Инвариантная часть						
1	Модуль 1. Основы мониторинга в образова- нии: теория и методика	16	7	9		
2	Модуль 2. Практические аспекты монито- ринга в образовании	14	5	9		
3	Модуль 3. Психология управления	6	2	4		
4	Модуль 4. Теория и практика управления об- разованием. Менеджмент в сфере образова- ния	24	12	12		
Промежуточная аттестация		1			1	Тест
Вариативная часть		6	4	2		
Итого:		68	30	36	2	
Итоговая аттестация		4		4		Тест
Всего:		72	30	40	2	

2.2. Учебно-тематический план
дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ПРАКТИКА»

Цель: совершенствование профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере осуществления педагогического мониторинга как целостной системы непрерывного изучения, оценки и прогноза изменений состояния образовательного процесса, его субъектов или отдельных сторон, происходящих в результате инновационной или опытно-экспериментальной деятельности педагогических коллективов.

Категория слушателей: руководители, заместители руководителей образовательных организаций.

Объем программы: 72 часа.

Срок обучения: 2 недели.

Форма обучения: очно-заочная.

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	Трудоемкость в часах				Форма контроля
		Всего	В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
	Входная диагностика	1			1	Тест
	Инвариантная часть					
1	Модуль 1. Основы мониторинга в образовании: теория и методика	16	7	9		
1.1.	Место мониторинга в образовании	2	1	1		
1.2.	Сущность мониторинга в инновационной школе: назначение, задачи, объект, предмет. Функции мониторинга	8	4	4		
1.3.	Принципы мониторингового исследования	2	1	1		
1.4.	Критерии и индикаторы мониторинга	4	1	3		
2	Модуль 2. Практические аспекты мониторинга в образовании	14	5	9		
2.1.	Методы изучения эффективности инноваций и их отбор	4	2	2		
2.2.	Организация и осуществление мониторингового исследования	4	1	3		
2.3.	Анализ и интерпретация результатов мониторингового исследования. Прогноз и коррекция инновационной деятельности	4	1	3		
2.4.	Научно-методическое сопровождение мониторинга инновационной деятельности ОО	2	1	1		

1	2	3	4	5	6	7
3	Модуль 3. Психология управления	6	2	4		
3.1.	Психологические основы управления инновационными образовательными системами в условиях современных рисков	6	2	4		
4	Модуль 4. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования	24	12	12		
4.1.	Стратегический менеджмент в сфере образования. Особенности стратегического управления в школе. Матричная структура управления. Матрицы для выбора стратегии. Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях новой стратегии	6	4	2		
4.2.	Управление развивающей средой в контексте обновленных ФГОС. Методологические подходы к управлению современным уроком (его анализ и оценка). Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды ОО	6	4	2		
4.3.	Методологические основы управления инновационными процессами. Формирование имиджа образовательной организации: методология и практика. Планирование инновационной деятельности ОО. Инновационный проект как форма осуществления инновационной деятельности. Диагностика образовательных результатов в школе и их объективность. Миссия и ценности инновационной школы в контексте образовательной стратегии	6	2	4		
4.4.	Информационный менеджмент. Цифровая образовательная среда (ЦОС) как фактор модернизации в условиях новой стратегии образования	6	2	4		
Промежуточная аттестация		1			1	Тест
Вариативная часть		6	4	2		
1	Противодействие коррупции					
Итого:		68	30	36	2	
Итоговая аттестация		4		4		Тест
Итого:		72	30	40	2	

2.3. Календарный учебный график

№ п/п	Наименование ДПП	Категория слушателей	Форма обучения (очная, очно-заочная, заочная)	Объем программы (часы)	Трудоемкость (часы)	Общая продолжительность программы месяцы (недели, дни)
1	Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика	Руководители, заместители руководителей образовательных организаций	Очно-заочная	72	72	2 недели

2.4. Рабочая программа

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ПРАКТИКА»

Инвариантная часть

Модуль 1. Основы мониторинга в образовании: теория и методика

Тема 1.1. Место мониторинга в образовании (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Введение мониторинга как один из способов повышения качества управления образованием.

Исторические попытки сбора информации о состоянии образования. Роль земств в становлении школьной статистики и отработке программ статистических исследований. Педология. Вклад Н.И. Иорданского в разработку научных основ организации сбора и последующего использования статистической информации о школе.

Пересмотр назначения контроля в управленческой деятельности в научных трудах ученых в 80 – 90-е годы XX века; осмысление взаимосвязи контролирующей, аналитической, прогностической и коррекционной функций в работе со школьной статистической информацией и необходимости активного использования в образовании мониторинга.

Современные государственные документы, определяющие перспективы развития образования как основания для оценки его качества

Практическое занятие. Коворкинг по теме «Школьная статистическая информация».

Тема 1.2. Сущность мониторинга в инновационной школе: назначение, задачи, объект, предмет. Функции мониторинга (лекция – 4 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Соотношение понятий «изучение», «экспертиза», «наблюдение», «контроль», «диагностика», «информационное обеспечение» и «мониторинг». Понятия «педагогический мониторинг», «образовательный мониторинг», «психологический мониторинг», «мониторинг педагогических нововведений».

Мониторинг педагогических нововведений как целостная система непрерывного изучения, оценки и прогноза изменений состояния образовательного процесса, его субъектов или отдельных сторон, происходящих в результате инновационной или опытно-экспериментальной деятельности педагогов. Объект и субъекты мониторинга. Предмет и цели мониторинга.

Функции мониторинга педагогических нововведений и их характеристика: информационная, аналитико-оценочная, стимулирующе-мотивационная, контролирующая, прогностическая, корректирующая.

Мониторинг как процесс педагогического исследования. Этапы мониторинга и их логическая последовательность.

Практическое занятие. Коворкинг по теме «Мониторинг и творчество».

Тема 1.3. Принципы мониторингового исследования (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Принципы как нормативные, исходные положения, определяющие условия организации, содержание и процесс осуществления мониторинга педагогических нововведений.

Характеристика принципов целенаправленности непрерывности, целостности и разносторонности подхода к предмету мониторингового изучения, согласованности действий участников инновационной деятельности, адресности и гласности. Требования, вытекающие из принципов мониторинга педагогических нововведений.

Понятия «принцип», «требование», «правило».

Практическое занятие. Составить таблицу для проведения сравнительного анализа в рамках проблемы «Принципы мониторингового исследования».

Тема 1.4. Критерии и индикаторы мониторинга (лекция – 1 ч., практическое занятие – 3 ч.)

Лекция. Эффективность педагогического нововведения как характеристика его результатов, с точки зрения приближения реально полученных к заданным концептуальными установками и задачами инновационной деятельности. Связь критериев оценки с содержанием педагогического новшества и целями его введения в образовательную практику. Комплекс критериев оценки эффективности педагогического нововведения как гарант всесторонности охвата изучаемого педагогического эффекта. Условия выбора критериев оценки эффективности педагогического нововведения. Критерии и их конкретизация в признаках (показателях) и индикаторах.

Опыт отбора критериев оценки результативности образовательных и воспитательных новшеств в различных образовательных практиках.

Понятия «критерий», «признак (показатель)», «индикатор, эффективность (результативность)».

Практическое занятие. Подготовить к обсуждению доклады в рамках проблемы «Опыт подбора критериев и показателей в педагогическом исследовании».

Модуль 2. Практические аспекты мониторинга в образовании

Тема 2.1. Методы изучения эффективности инноваций и их отбор (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Методы изучения эффективности нововведений и их влияние на качество результатов исследования. Связь методов с критериями оценки эффективности введения новшеств, с целями и замыслом инновационной деятельности. Требования к методам, используемым в мониторинге. Условия и факторы, влияющие на отбор методов мониторингового исследования. Коэффициент и объем выборки исследуемых и другие условия, обеспечивающие достоверность результатов исследования, и их учет при выборе методов мониторингового исследований.

Стандартные и экспериментальные методы. Условия, модификации и разработки авторских диагностических методик и тестов.

Понятия «валидный», «достоверность», «коэффициент выборки», «объем выборки».

Практическое занятие. Дискуссия по теме «Национальный проект “Образование”, национальная инициатива “Наша новая школа” и их реализация в нашем регионе».

Тема 2.2. Организация и осуществление мониторингового исследования (лекция – 1 ч., практическое занятие – 3 ч.)

Лекция. Обработка, обобщение и систематизация результатов исследования.

Разработка программы мониторингового исследования эффективности педагогического нововведения. Обеспечение благоприятных условий проведения исследования. Организация пробного («пилотажного») исследования, оценка и анализ его результатов; внесение необходимых корректив в программу мониторингового исследования.

Выбор оценочных шкал и уровней оценки, способов регистрации и форм фиксирования мониторинговой информации; папка-информатор, дневник класса, диагностическая карта ученика, лист отслеживания результатов нововведений и т.п.

Создание мониторинговой службы (группы), учеба и инструктирование участников мониторингового исследования.

Способы систематизации результатов исследования. Ручная и машинная обработка мониторинговой информации. Математико-статистическая обработка результатов исследования.

Понятия «пилотажное исследование», «служба мониторинга», «оценочные шкалы».

Практическое занятие. Подберите информацию в интернет-источниках, подготовьтесь к обсуждению в форме дискуссии темы «Национальный проект “Образование”, национальная инициатива “Наша новая школа” и их реализация в нашем регионе».

Тема 2.3. Анализ и интерпретация результатов мониторингового исследования. Прогноз и коррекция инновационной деятельности (лекция – 1 ч., практическое занятие – 3 ч.)

Лекция. Интерпретация мониторинговой информации как объяснение, истолкование ее значения и смысла. Способы интерпретации полученных фактов: табличная, графическая, рисуночная, профильная; требования к ее содержанию и оформлению. Словесная (текстовая) интерпретация достигнутых результатов на основе их сравнения с целевыми установками инновационной деятельности и ожидаемыми результатами. Корректность интерпретации и ее обеспечение.

Факторы, влияющие на качество анализа мониторинговой информации. Условия обеспечения объективности, глубины и разносторонности оценки. Перепроверка результатов исследования и ее организация.

Прогнозирование возможного изменения эффективности дальнейшего использования введенных педагогических новшеств. Характер прогноза и условия обеспечения его надежности.

Разработка коррекционных мер в случае неблагоприятного прогноза.

Понятия «интерпретация», «профильная интерпретация», «прогнозирование», «прогноз», «коррекция».

Практическое занятие:

1. Проанализировать содержание региональных и муниципальных программ развития образования в части «Мониторинг нововведений».

2. Подготовить выступление с презентацией теме «Мониторинг качества образования (обученность, воспитанность, работа педагогического коллектива, управление, детская одаренность)».

Тема 2.4. Научно-методическое сопровождение мониторинга инновационной деятельности ОО (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Научно-методическое сопровождение мониторинга введения образовательных и воспитательных новшеств как взаимодействие научных и практических работников в освоении и внедрении результатов теоретических исследований.

Повышение научно-теоретической, методологической и методической подготовленности инноваторов.

Содержание и формы совместной деятельности ученых и педагогов на каждом этапе мониторингового исследования – организационном, диагностическом, оценочно-прогностическом и коррекционном.

Понятия «научно-методическое сопровождение», «совместная деятельность», «взаимодействие».

Практическое занятие. Прохождение теста по теме «Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика».

Модуль 3. Психология управления

Тема 3.1. Психологические основы управления инновационными образовательными системами в условиях современных рисков (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Психологические проблемы современной теории и практики управления. Психологические технологии эффективного управления. Психологические особенности моделей инновационного управления. Обновленные ФГОС и профессиональные стандарты работников образования как компоненты системы управления образованием. Специфика и показатели эффективности развития образовательной системы в контексте стратегического менеджмента. Психологический мониторинг развивающего образования как основа проектирования управленческой деятельности. Психологическое обоснование роли ИКТ в реализации управленческих решений.

Управление образованием на основе результатов различных схем анализа. Психологические аспекты деятельности руководителя по формированию имиджа ОУ. Психологические методы командообразования в образовательной сфере. Психологические механизмы конкурентоспособности в сфере оказания образовательных услуг. Психологические технологии развития креативности педагогического персонала. Обеспечение психологической совместимости и эффективного сотрудничества в образовательных командах. Показатели и факторы социально-психологического статуса руководителя ОУ.

Управление инновационными процессами в образовании, развитие готовности команды к реализации инноваций. Психологические основы развития потенциала образовательной системы. Психологическая разработка принципов проектирования инклюзивной развивающей среды и организационно-педагогической модели управления инклюзивной школой. Психологическая подготовка субъектов педагогического процесса к внедрению обновленных ФГОС. Психологическое обеспечение государственно-общественного управления образованием.

Практическое занятие. Тренинг управленческих решений. Коуч-сессия по проектированию модели управления образовательной системой в новых условиях трансформации образования.

Модуль 4. Теория и практика управления образованием.

Менеджмент в сфере образования

Тема 4.1. Стратегический менеджмент в сфере образования. Особенности стратегического управления в школе. Матричная структура управления. Матрицы для выбора стратегии. Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях новой стратегии (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Развитие науки об управлении. Управление образованием: понятийное поле и методические конструкты. Методологические основы менеджмента. Особенности формулирования целей в управлении образовательной организацией. Операциональное задание целей управления. Управление и менеджмент. Внешние влияющие органы управления. Управленческий труд: характеристика, функции, роли. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Резервы повышения эффективности труда руководителя

Стратегический менеджмент и его роль в стратегии управления образовательной организацией. Теоретические основы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как предмет изучения. Особенности стратегического управления в школе. Матричная структура управления. Матрицы для выбора стратегии

Методы и технологии тайм-менеджмента. Целеполагание. Основные принципы и критерии постановки целей (КИНДР, SMART). Свойства системы целей. Сущность планирования рабочего времени. Виды планирования, их функции и значение. Принципы и правила эффективного планирования. Деятельность менеджера по организации управления временем. Принципы эффективного использования рабочего времени, методы его учета и измерения. Распределение времени руководителя на трех уровнях планирования (стратегическом, тактическом и оперативном). Анализ планирования рабочего времени руководителя образовательной организации, способы его оптимизации. Причины дефицита времени и его инвентаризация. Классические техники деловой активности. Ассертивность в тайм-менеджменте. Анализ и работа с «поглотителями».

Практическое занятие:

Дискуссионный клуб «Ключевые компетенции современного руководителя».

Цель: формирование ключевых компетенций, гибкости и способности к принятию новых организационных решений.

1. Организационный этап. Альтернативные точки зрения участников. Сбор информации, составление групп.

2. Проведение тематической дискуссии.

3. Заключительный этап. Выступление экспертной группы. Критерии оценки, аргументация, логика, форма выступления, регламент.

Работа с кейсами: проанализировать ситуации, в которых проявляются различные управленческие компетенции руководителя.

Разработка проекта «Социально-педагогическое партнерство как ресурс развития общеобразовательной организации».

Тема 4.2. Управление развивающей средой в контексте обновленных ФГОС. Методологические подходы к управлению современным уроком (его анализ и оценка). Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды ОО (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Управление развивающей средой в контексте обновленных ФГОС. Мониторинг эффективности управления развивающей средой.

Показатели и индикаторы развития общеобразовательного учреждения: инновационная деятельность, организация образовательного процесса, эффективность образовательного процесса.

Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды ОО.

Практическое занятие. Индивидуальная работа, работа в микрогруппах (5–7 слушателей). Методологические подходы к управлению современным уроком (его анализ и оценка с позиции деятельностного подхода в контексте современных требований обновленных ФГОС).

Тема 4.3. Методологические основы управления инновационными процессами. Формирование имиджа образовательной организации: методология и практика. Планирование инновационной деятельности ОО. Инновационный проект как форма осуществления инновационной деятельности. Диагностика образовательных результатов в школе и их объективность. Миссия и ценности инновационной школы в контексте образовательной стратегии (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Инновационные процессы как механизм развития образования. Инновационная политика в сфере российского образования. Специфика инновационных процессов в образовании. Инновационные принципы в управлении образовательной организацией. Управление образовательной организацией в условиях инновационных изменений. Инновационный проект как форма осуществления инновационной деятельности. Полиструктурность инновационных процессов. Деятельностная, субъектная, уровневая, содержательная, управленческая, организационная структура инновационных процессов.

Миссия школы в контексте инновационного развития. Видение и миссия образовательного учреждения. Факторный анализ, его роль в определении миссии ОО. Внешние факторы, внутренние факторы. Процедура и организационный алгоритм разработки миссии. Модель разработки миссии. Миссия на уровне коллектива. Миссия на уровне социума. Внутренняя культура школы (культура организации).

Практическое занятие. Работа в группах и защита проекта по теме «Разработка имиджа образовательной организации в условиях новой стратегии образования».

Темы для обсуждения:

1. Социально-педагогический анализ теории и практики управления в образовании.
2. Личностно-развивающий характер новой парадигмы управления в образовании.
3. Принципы управления инновационными процессами в образовании.
4. Прогностический характер управления инновационными процессами в образовании.

Методические приемы и виды деятельности:

- сравнительный анализ преимуществ и недостатков традиционной системы управления в образовании;
- мозговой штурм «Какой быть новой системе управления в образовании»;
- сочинение-размышление «Моя управленческая концепция».

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем обусловлена необходимость в новой методологии, теории и технологии управления образованием в современных условиях?
2. Каковы основные положения новой парадигмы управления образованием?
3. В чем заключается специфика управления инновационными процессами в образовании?
4. Каковы специфические особенности инновационных процессов как сложного объекта управления?
5. В чем заключаются особенности закономерностей и принципов управления инновационными процессами?

Задания:

1. Проанализируйте систему управления в вашем образовательном учреждении. Определите ее сильные и слабые стороны (SWOT-анализ).
2. Разработайте концепцию управления инновационными процессами в вашем образовательном учреждении.
3. Разработайте комплекс мер и определите условия, необходимые для реализации основных принципов управления инновационными процессами.

Дискуссионная площадка:

- Инновации в образовании: дань моде или объективная закономерность?
- Стратегическое управление в контексте педагогического менеджмента.

Тема 4.4. Информационный менеджмент. Цифровая образовательная среда (ЦОС) как фактор модернизации в условиях новой стратегии образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Информационный менеджмент. Использование информационно-коммуникационных технологий в менеджменте школы. Современные автоматизированные информационные системы электронного документооборота.

Нормативная база делопроизводства и архивного дела. Группы пользователей и функциональные требования к системе управления документами. Основные классы систем управления документами. Основные платформы, используемые для построения систем управления документооборотом. Краткая характеристика основных продуктов электронного документооборота. Критерии выбора системы автоматизации документооборота для организации.

Базы нормативных документов и электронные библиотеки для административной деятельности руководителя образовательного учреждения: «Гарант», «Консультант Плюс» и др.

Информационная среда образовательного учреждения. Состав и инфраструктура информационной среды. Обеспечение информационной безопасности. Локальные нормативные акты в сфере обеспечения информационной безопасности.

«Внешние» электронные сервисы школы (государственные платформы и сервисы: «Государственные услуги», «Контингент», РЭШ и др.). Сервисы администрирова-

ния образовательных процессов школы (задачи учета успеваемости и посещаемости, электронный журнал/дневник, составление расписания, общие календари и др.)

Формирование и развитие организационных структур управления образовательным учреждением. Понятие организационной структуры учреждения. Организационные структуры управления. Информационное обеспечение управленческих структур. Теория информационных связей учреждения и методы внедрения новых структурных подразделений.

Локальная сеть в масштабах образовательного учреждения. Кадровое обеспечение функционирования сети.

Подключение к сети Интернет: сервис-провайдеры и предоставляемые ими услуги; рекомендуемое аппаратное и программное обеспечение. Структура Интернет-сети ОО. Менеджмент сетей ОО.

Электронная почта. Почтовый сервер и почтовый клиент. Программа Microsoft Outlook Express. Списки почтовой рассылки. Бесплатные почтовые WWW-серверы.

Технология поиска в сети Интернет. Поисковые службы сети Интернет. Поисковые серверы WWW. Типы поисковых серверов, примеры. Язык запросов поискового сервера.

Интернет-технологии и административная деятельность руководителя школы. Автоматизация управленческой деятельности образовательного учреждения.

Планирование и управление повседневной деятельностью руководителя. Электронная записная книжка. АРМ директора (обзор программного обеспечения). Практика применения. Современные образовательные технологии и дополнительное образование. Дистанционное обучение. Российские электронные образовательные ресурсы. Региональные образовательные ресурсы. Обзор сайтов и программных средств. Коллекция цифровых образовательных ресурсов.

Практическое занятие:

1. Осуществить экспресс-анализ данных ЦОС и сервисов.
2. Построить модель для эффективного управления из возможных интернет-контентов с учетом потребностей управленческой команды.
3. Разработка функциональных действий в создании кросс-функциональной команды в ОО и выполнении задач, поставленных для нее.

Вариативная часть

Тема. Противодействие коррупции

Лекция. Определение понятия «противодействие коррупции». Основные принципы и этапы развития государственной антикоррупционной политики. Цели и задачи противодействия коррупции. Основные направления и методы борьбы с коррупцией.

Правовая основа противодействия коррупции. Федеральные нормативные правовые акты. Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации, нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации, нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти и иных федеральных органов.

Общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации. Ратификация ключевых антикоррупционных кон-

венций: Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции от 31.10.2003 (ратифицирована в 2006 г.); Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию от 27.01.1999 (ратифицирована в 2006 г.); Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 17.12.1997 (ратифицирована в 2012 г.).

Законы и иные нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Муниципальные правовые акты.

Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Указ Президента РФ от 19.05.2008 № 815 «О мерах по противодействию коррупции», которым образован Совет при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции.

Цель и порядок проведения антикоррупционной экспертизы НПА и проектов НПА на коррупциогенность в целях выявления в них факторов, способствующих созданию условий для проявления коррупции, и последующего устранения таких факторов. Структурная организация антикоррупционной борьбы в Российской Федерации. Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления осуществляют противодействие коррупции в пределах своих полномочий.

Ответственность физических и юридических лиц за совершение коррупционных правонарушений (уголовная, административная, гражданско-правовая, дисциплинарная). Областной закон от 12.05.2009 № 218-ЗС «О противодействии коррупции в Ростовской области». Понятие антикоррупционной программы как одного из средств обеспечения реализации антикоррупционной политики и управления ею. Создание антикоррупционных программ на региональном, муниципальном, ведомственном уровнях. Постановление Правительства Ростовской области от 25.09.2013 № 600 «Об утверждении государственной программы Ростовской области «Обеспечение общественного порядка и профилактика правонарушений».

Практическое занятие:

1. Проектирование антикоррупционной политики образовательной организации.
2. Проектирование кодекса этики и служебного поведения работников организации.
3. Изучение практического опыта образовательных организаций по внедрению специальных антикоррупционных процедур.

3. Формы аттестации и оценочные материалы

3.1. Входная диагностика, промежуточная аттестация

3.1.1. Входная диагностика

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: входная диагностика позволяет выявить актуальный уровень профессиональных компетенций слушателей. Тестирование может быть проведено в онлайн-режиме. Тест состоит из 12 заданий, включающих 9 закрытых (с выбором из предложенных вариантов ответа) вопросов и 3 задания-определения.

Критерии оценивания: по результатам входной диагностики определяется уровень готовности слушателей к освоению содержания программы: высокий уровень – 70% и более правильных ответов; достаточный уровень – 35 – 69% правильных ответов; допустимый уровень – 30 – 34% правильных ответов.

Количество попыток: 3.

Примеры заданий.

1. Раскройте содержание понятий:

- а) Мониторинг – это...
- б) Педагогический мониторинг – это...
- в) Мониторинг педагогических инноваций – это...

2. Выберите из предложенного списка предметы мониторинга:

- а) управленческая деятельность;
- б) образовательный процесс;
- в) процесс становления и развития личности;
- г) развитие качеств, свойств;
- д) уровень обученности;
- е) воспитанность;
- ж) учебная мотивация;
- з) формирование коллектива;
- и) ключевые компетенции;
- к) качество преподавания;
- л) эффективность технологий.

Предметы: _____.

Объекты: _____.

3. Выберите (подчеркните) субъекты мониторинга:

- а) администрация ОО;
- б) медицинская служба;
- в) педагогический коллектив;
- г) педагоги-новаторы;
- д) педагог;
- е) родители;
- ж) психологическая служба;
- з) обучающиеся.

4. Какой из признаков несвойствен мониторингу педагогических нововведений (подчеркните):

- а) длительность;
- б) целенаправленность;
- в) непрерывность;
- г) полифункциональность;
- д) системность;
- е) полипроцессуальность.

5. Основные ошибки при проведении мониторинга (укажите несколько): _____.

6. Расположите в логической последовательности основные шаги мониторингового исследования: _____.

3.1.2. Промежуточная аттестация

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: выбрать все правильные ответы в заданиях теста (онлайн-режим).

Критерии оценивания: 12 правильных заданий из 14.

Количество попыток: 3.

Примеры заданий.

1. Какие квалификационные требования предъявляются к руководителю образовательной организации среднего образования?

- а) Нет правильного ответа;
- б) высшее профессиональное образование, дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, управления проектами, менеджмента и экономики; наличие ученой степени и ученого звания; стаж научной или научно-педагогической работы не менее 5 лет;
- в) высшее профессиональное образование, наличие ученой степени и ученого звания, стаж научно-педагогической работы или работы в должности ректора образовательного учреждения высшего профессионального образования не менее 10 лет.

2. Этап мониторинга, характеризующийся сбором и обработкой информации, анализом полученных результатов и выработкой рекомендаций, прогнозированием перспектив изменения исследуемой области, – это:

- а) нет правильного ответа;
- б) нормативно-установочный этап;
- в) коррекционно-деятельностный этап;
- г) диагностико-прогностический этап;
- д) все ответы правильные.

3. Что такое мониторинг качества образования?

а) Вид письменной школьной работы, представляющий рассуждение, изложение своих мыслей и чувств по заданной теме;

б) мониторинг образования является внутренней частью системы по оценке его качества. Он служит информационным обеспечением по надзору за текущей деятельностью. Собственно, мониторингом является комплексное аналитическое отслеживание всех процессов, которые определяют количественно-качественные изменения особенностей образовательной деятельности;

в) краткий доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников.

4. Чему должны соответствовать показатели качества образования?

- а) Только потребностям физических лиц, в чьих интересах осуществляется просветительская деятельность;
- б) только федеральным стандартам;
- в) федеральным государственным стандартам и потребностям физических лиц, в чьих интересах осуществляется просветительская деятельность.

5. В течение какого времени в соответствии с требованиями об информационной открытости образовательная организация обязана обновить сведения на своем официальном сайте?

- а) В течение 1 рабочего дня после их изменений;
- б) в течение 10 рабочих дней после их изменений;
- в) в течение 10 календарных дней после их изменений.

6. Какие две согласованные между собой системы оценок включает в себя система оценки качества образования?

- а) Мониторинг качества образования и результаты ЕГЭ, ОГЭ;
- б) независимую оценку и оценку Рособрнадзора;
- в) внешнюю и внутреннюю системы оценок.

7. Что такое педагогический контроль?

- а) Специально организованное взаимодействие старшего (обучающего) и младшего (обучаемого) поколений с целью передачи старшими и освоения младшими социального опыта, необходимого для жизни и труда в обществе;
- б) комплексная характеристика метода исследования, включающая сведения о том, пригодна ли методика для измерения того, для чего она была создана, какова ее действенность, практическая полезность;
- в) специально организованное взаимодействие старшего (обучающего) и младшего (обучаемого) поколений с целью передачи старшими и освоения младшими социального опыта, необходимого для жизни и труда в обществе.

8. Основные компоненты современной системы управления качеством образования – это:

- а) все вышеперечисленное;
- б) информатизация методов сбора и оперативной обработки метрической информации об уровне учебных достижений обучающихся;
- в) организация разветвленной многоуровневой системы квалиметрического мониторинга качества обучения, позволяющего дифференцировать различные уровни сбора и обобщения информации;
- г) обеспечение квалиметрического подхода к контролю и оцениванию, сопоставимости результатов по различным выборкам обучающихся, проведение оперативного анализа данных, использование его результатов в образовательной практике для повышения качества обучения;
- д) использование современных технологий контроля в учебном процессе для повышения точности оценивания подготовленности не только выпускников, но и школьников на более ранних ступенях обучения.

3.2. Итоговая аттестация

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: тестирование может быть проведено в онлайн-режиме. Тест состоит из заданий, включающих закрытые (с выбором из предложенных вариантов ответа) вопросы.

Критерии оценивания: тест пройден, если слушатель дал не менее 80% правильных ответов.

Количество попыток: 3.

Примеры заданий.

1. Педагогический мониторинг – это:

а) длительное слежение за какими-либо объектами и явлениями педагогической действительности;

б) процесс реализации педагогических задач;

в) система функционирования педагогического процесса;

г) нет правильного ответа;

д) все ответы правильные.

Ответ: а.

2. Что лежит в основании классификации мониторинга на педагогический, социологический, психологический, медицинский, экономический, демографический?

а) Цели мониторинга;

б) область применения;

в) иерархия систем управления;

г) нет правильного ответа;

д) все ответы правильные.

Ответ: в.

3. Педагогическая диагностика является частью:

а) педагогического процесса;

б) педагогического мониторинга;

в) педагогической деятельности;

г) нет правильного ответа;

д) все ответы правильные.

Ответ: в.

4. Функция мониторинга, дающая возможность получить сведения о состоянии объекта, обеспечить обратную связь, – это:

а) информационная функция;

б) аналитическая функция;

в) коррекционная функция;

г) нет правильного ответа;

д) все ответы правильные.

Ответ: б.

5. Этап мониторинга, характеризующийся сбором и обработкой информации, анализом полученных результатов и выработкой рекомендаций, прогнозированием перспектив изменения исследуемой области, – это:

- а) нормативно-установочный этап;
- б) коррекционно-деятельностный этап;
- в) диагностико-прогностический;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы правильные.

Ответ: в.

6. К какому этапу мониторинга относится определение объекта, предмета, субъекта, цели и задач педагогического мониторинга?

- а) Нормативно-установочному;
- б) диагностико-прогностическому;
- в) коррекционно-деятельностному;
- г) итогово-диагностическому;
- д) нет правильного ответа.

Ответ: а.

7. Функция мониторинга, позволяющая провести диагностику и получить целостную информацию о состоянии объекта мониторинга, – это:

- а) информационная функция;
- б) диагностическая функция;
- в) коррекционная функция;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы правильные.

Ответ: б.

8. Этап мониторинга, характеризующийся выделением критериев и показателей уровней сформированности исследуемого аспекта мониторинга, – это:

- а) диагностико-прогностический этап;
- б) коррекционно-деятельностный этап;
- в) нормативно-установочный этап;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы правильные.

Ответ: а.

9. Что является основанием для классификации мониторинга на школьный, районный, областной (региональный), федеральный?

- а) Цели мониторинга;
- б) область применения;
- в) иерархия систем управления;
- г) основание экспертизы;
- д) нет правильного ответа.

Ответ: б.

10. Функция мониторинга, предполагающая контроль за состоянием объекта мониторинга и подготовку рекомендаций для принятия коррекционно-упреждающих управленческих решений, – это:

- а) информационная функция;
- б) диагностическая функция;
- в) организационно-управленческая функция;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы правильные.

Ответ: в.

11. Этап мониторинга, характеризующийся сравнением результатов, полученных на разных этапах, с первоначальными, – это:

- а) итогово-диагностический этап;
- б) коррекционно-деятельностный этап;
- в) нормативно-установочный этап;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы правильные.

Ответ: в.

4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Материально-технические условия

Для реализации программы необходимо компьютерное оборудование (офисные программы, аудио- и видеоподключения) с выходом в сеть Интернет.

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 19.12.2023 № 618-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования».
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”».
7. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 09.10.2024 № 704 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования».
8. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 22.06.2023 № Р-132 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности исполнительных органов власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования».
9. Постановление Правительства Ростовской области от 17.10.2018 № 646 «Об утверждении государственной программы Ростовской области “Развитие образования».

Список литературы

Основная литература

1. **Бордовский, Г.А.** Управление качеством образовательного процесса: монография /Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – Санкт-Петербург: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с. – Текст: непосредственный.
2. **Бурганова, Л.А.** Теория управления: учебное пособие /Л.А. Бурганова. – Москва: НИЦ ИН-ФРА-М, 2019. – 160 с. – Текст: непосредственный.
3. **Тринитатская, О.Г.** Современная школа как социально-педагогическая система: теория и практика эффективного управления /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, О.А. Назарчук. – Ростов-на-Дону: ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2021. – Текст: непосредственный.

4. **Тринитатская, О.Г.** Управление инновационными процессами в образовательном учреждении: учебное пособие /О.Г. Тринитатская, Т.А. Безматерных, Л.Г. Захарова. – Ростов-на-Дону: ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2016. – Текст: непосредственный.

5. **Шишов, С.Е.** Мониторинг качества образовательного процесса в школе: монография /С.Е. Шишов, В.А. Кальней, Е.Ю. Гирба. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 205 с. – Текст: непосредственный.

Дополнительная литература

1. **Евстафьева, С.А.** Особенности мониторинга учебной деятельности и оценивания в современной концепции образования /С.А. Евстафьева, Л.Н. Вертиева, Г.Ю. Кушнерева //Педагогическое мастерство: материалы XII Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2020 г.). – Казань: Молодой ученый, 2020. – С. 1 – 4. – Текст: непосредственный.

2. **Егоршин, А.П.** Управление российским образованием /А.П. Егоршин. – Нижний Новгород, 2019. – 384 с. – Текст: непосредственный.

3. **Ким, С.А.** Теория управления: учебник /С.А. Ким. – Москва: Дашков и К, 2019. – 240 с. – Текст: непосредственный.

4. **Петрова, Н.В.** Мониторинг как средство управления качеством образования /Н.В. Петрова. – Текст: непосредственный //Молодой ученый. – 2020. – № 8 (298). – С. 227 – 229.

5. **Тринитатская, О.Г.** Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, Л.Г. Захарова, О.А. Назарчук. – Текст: непосредственный //Мир науки: Педагогика. Психология. – 2019. – № 3.

Интернет-ресурсы

1. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (ЦОР). – URL: <http://www.school-collection.edu.ru>.

2. Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. – URL: <http://www.edu.gov.ru/>.

3. Федеральный портал «Российское образование». – URL: <http://www.edu.ru/>.