

**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**  
Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
**«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)**

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

УТВЕРЖДЕНА  
решением Ученого совета  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»  
от 13.12.2024 г.  
протокол № 6

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации**

**«Управление качеством образовательных результатов:  
эффективные механизмы»  
(32 час.)**

Авторы:  
Долгих С.В.,  
к.п.н., заведующий кафедрой подготовки  
и сопровождения управленческих кадров ОО  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»,  
Захаров А.В.,  
к.п.н., доцент кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров ОО  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»,  
Иванычева Т.А.,  
к.соц.н., старший методист кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров ОО  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»,  
Таланцева М.Л.,  
старший методист кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров ОО  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

## 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы** – совершенствование профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций в области управления качеством образовательных результатов обучающихся.

**1.2. Планируемые результаты обучения:**

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Управление образовательной деятельностью  общеобразовательной организации Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. N 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»	Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности	Механизмы оценки качества образовательных результатов школьников. Механизмы разработки управленческих решений по улучшению организации образовательной деятельности и повышению качества образовательных результатов в школе	Использовать инструменты контроля и оценки качества образовательных результатов.  Разрабатывать управленческие решения по улучшению организации образовательной деятельности и повышению качества образовательных результатов в школе

**1.3. Категория слушателей:**

руководители образовательных организаций

**1.4. Форма обучения** – очная

**1.5. Срок освоения программы:** 32 ч.

## Раздел 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятель ная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивн ое (практическо е) занятие, час		
1.	Аналитико-прогностический модуль	10	6	4	0	
1.1.	Механизмы оценки качества образовательных результатов школьников. Меры поддержки школ с низкими результатами обучения на региональном уровне	4	4	0	0	
1.2.	Управленческий анализ как функция руководителя образовательной организации. SWOT-анализ как механизм оценки качества образовательных результатов и разработки управленческих решений	6	2	4	0	практичес кая работа
2.	Технологический модуль	18	4	14	0	
2.1.	Механизмы формирования стратегии общеобразовательной организации по повышению качества образовательных результатов обучающихся	10	4	6	0	
2.2.	Механизмы развития управленческих компетенций руководителя области управления качеством	4	0	4	0	практичес кая работа

	образовательных результатов					
2.3.	Развитие лидерских качеств руководителя образовательной организации как условие достижения высокого качества образования. Тренинг развития лидерских качеств	4	0	4	0	
3.	Оценочно-результативный модуль	4	0	4	0	проект
3.1	Защита управленческих проектов	4	0	4	0	
	Итого	32	10	22	0	

## 2.2. Рабочая программа

### 1. Аналитико-прогностический модуль

#### 1.1. Механизмы оценки качества образовательных результатов школьников. Меры поддержки школ с низкими результатами обучения на региональном уровне (лекция - 4 ч.)

**Лекция** Сущность понятия «качество образования». Нормативно-правовые основы управления качеством образования в школе. Система оценки достижения планируемых результатов освоения ФОП НОО, ООО, СОО. Процедуры внутренней и внешней оценки. Треки (траектории) развития системы оценки качества подготовки обучающихся: 1) объективность оценки качества подготовки обучающихся; 2) сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся; 3) оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся. Внутренняя система оценки качества образования: направления проектирования и механизмы реализации. Треки (траектории) развития системы работы со школами с низкими результатами обучения: 1) адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами; 2) профилактика учебной неуспешности в ОО региона. Мероприятия, реализуемые в рамках «дорожной карты» реализации проекта оказания адресной методической помощи образовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты, на региональном уровне.

#### 1.2. Управленческий анализ как функция руководителя образовательной организации. SWOT-анализ как механизм оценки качества образовательных результатов и разработки управленческих решений (лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч. )

**Лекция** Сущность понятия «управленческий анализ»; сравнительный анализ данного понятия с «педагогическим анализом». PEST-анализ как механизм оценки внешней среды образовательной организации. Сущность и методика проведения SWOT-анализа. Анализ значимости различных характеристик образовательного процесса с точки зрения качества получаемых результатов. Основные факторы риска снижения образовательных результатов, возможные пути решения проблем, связанных с этими факторами.

**Практическая работа.** Сущность и методика проведения SWOT-анализа. Анализ значимости различных характеристик образовательного процесса с точки зрения качества получаемых результатов. Основные факторы риска снижения образовательных результатов, возможные пути решения проблем, связанных с этими факторами. Практическая работа. Решение кейс-заданий: анализ диагностико-технологических карт общеобразовательных организаций на основе методики SWOT-анализа; выявление сильных сторон и проблемных направлений, возможностей образовательной организации в части решения проблемы достижения положительной динамики образовательных результатов школы, принятие управленческих решений.

## **2 Технологический модуль**

### **2.1. Механизмы формирования стратегии общеобразовательной организации по повышению качества образовательных результатов обучающихся (лекция - 4 ч. практическое занятие - 6 ч.)**

**Лекция.** Стратегическое планирование как механизм управления качеством образовательных результатов. Программа развития школы как стратегический инструмент управления. Методические рекомендации по разработке программ развития образовательной организации в рамках проекта «Школа Минпросвещения России». Использование техник «5

«почему» (Сакити Тойода); «Зеркало инновационных преобразований» (Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева В.Н.), «круги внешних и внутренних коммуникаций» в процессе разработки стратегии общеобразовательной организации по повышению качества образовательных результатов обучающихся.

**Практическая работа.** Разработка управленческих проектов по повышению качества образовательных результатов обучающихся: 1) Постановка цели и задач, определение планируемых результатов на основе данных SWOT-анализа. 2) Планирование системы работы общеобразовательной организации по достижению поставленных задач. 3) Определение запросов на поддержку со стороны школ-наставников, МОУО, ММС, ТОГИРРО. Разработка плана сетевого взаимодействия. 4) Мониторинг результативности реализации проекта.

### **2.2. Механизмы развития управленческих компетенций руководителя в области управления качеством образовательных результатов (практическое занятие - 4 ч.)**

**Практическая работа.** Компетенции руководителя в области управления качеством образовательных результатов. Порядок и формы диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций.

Индивидуальный образовательный маршрут как механизм повышения профессиональной компетентности руководителя. Алгоритм разработки индивидуального образовательного маршрута руководителя образовательной организации на основе выявленных профессиональных дефицитов. Практическая работа. 1. Работа в группах: освоение инструментария диагностики профессиональных дефицитов руководителя образовательной организации в соответствии с функциональными областями управления; определение профессиональных дефицитов. 2. Разработка структуры и содержания индивидуального образовательного маршрута руководителя образовательной организации на основе выявленных профессиональных дефицитов.

### **2.3. Развитие лидерских качеств руководителя образовательной организации как условие достижения высокого качества образования (практическое занятие - 4 ч.)**

**Практическая работа.** Роль личности руководителя в развитии системы образования. Профессионально важные качества руководителя. Лидерские качества

руководителя – основа перехода образовательной организации в режим развития. Руководство и лидерство. Теории лидерства. Способы проявления инициативы и ответственности за результат. Практическая работа. Тренинг развития лидерских качеств: 1. Самопрезентация «Я – руководитель». 2.

Рефлексивная методика «Сравнительный анализ личностных и профессиональных качеств руководителя в образовании». 3. Упражнение «Распределение ролей в команде: роль руководителя».

### **3. Оценочно-результативный модуль**

**3.1. Итоговая аттестация. Защита управленческих проектов** (практическое занятие - 4 ч.)

**Практическая работа:** Защита управленческих проектов по повышению качества образовательных результатов обучающихся. Рефлексия с использованием сервиса Jamboard.

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

### **Текущий контроль**

**Раздел программы:** Аналитико-прогностический модуль.

Тема 1.2. Управленческий анализ как функция руководителя образовательной организации. SWOT-анализ как механизм оценки качества образовательных результатов и разработки управленческих решений

**Форма:** практическая работа

**Описание, требования к выполнению:**

Задание 1. Работа выполняется в группах. Требуется прочитать ситуацию описанную в кейсе, проанализировать данные диагностико-технологических карт, провести SWOT-анализ, выявить факторы, оказывающие влияние на качество образовательных результатов, разработать управленческие решения. Время выполнения – 60 мин.

**Критерии оценивания:**

Результаты выполнения практической работы оцениваются по системе «зачтено» / «не зачтено». «Зачтено» - выполнен SWOT-анализ; определены сильные и слабые стороны образовательной организации, представленной в кейсе; обоснованы факторы, оказывающие влияние на качество образовательных результатов; разработаны адекватные управленческие решения. «Не зачтено» - SWOT-анализ выполнен формально; выводы частично соответствуют характеристикам образовательной организации; управленческие решения не обеспечивают должного влияния на повышения качества образовательных результатов.

**Примеры заданий:**

1. Ознакомьтесь с материалами кейса. Выполните задания кейса.

Кейс 1.

**Описание ситуации.**

Школа «N» представляет собой современное учебное заведение, работающее по общеобразовательным программам и выдающее аттестаты государственного образца. Школа сельская. Есть 3 филиала. Учебные кабинеты школы оборудованы необходимыми техническими средствами обучения и воспитания, в том числе цифровыми образовательными ресурсами. Активно организуется внеурочная, досуговая деятельность обучающихся. Ежедневно, на бесплатной основе, действуют кружки и спортивные секции. Занятия проводят педагоги с большим опытом работы. Регулярно проводятся экскурсии, соревнования, Дни здоровья, традиционные школьные мероприятия, конкурсы и смотры. Школа активно сотрудничает с Точкой роста.

Однако, по результатам прошедшего учебного года, школа повторно вошла в кластер школ с низкими образовательными результатами.

#### **ПРИЛОЖЕНИЯ:**

1. Мониторинг идентификации школ с низкими образовательными результатами (первичные данные). Доля учащихся, не преодолевших минимальный порог оценочной процедуры.
2. Диагностико-технологическая карта школы (ДТК).
3. Результаты диагностики предметных компетенций педагогов. Сертификаты учителей математики и русского языка.

#### **Задания:**

1. Проанализируйте результаты мониторинга качества образовательных результатов обучающихся. Выявите проблемные зоны.
2. Проанализируйте данные диагностико-технологических карт. Дайте характеристику образовательной организации.
3. Проведите SWOT-анализ. Выявите факторы, оказывающие влияние на качество образовательных результатов.
4. Предложите директору школы комплекс управленческих мер: анализ проблем и рисков (выявление и оценка), контроль рисков (показатели мониторинга), минимизация риска (нивелирование, механизмы устранения).

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** Тема 2.2. Механизмы развития управленческих компетенций руководителя в области управления качеством образовательных результатов

**Форма:** практическая работа

#### **Описание, требования к выполнению:**

Задание 1. Работа в группах: участники выполняют задания в тестовой форме, составленные в соответствии с функциональными областями управленческой деятельности: управление процессами, управление ресурсами, управление результатами, управление кадрами, управление информацией. Один участник выступает в качестве эксперта в одной из функциональных областей; группы участников выполняют задания в тестовой форме, осуществляют самопроверку, эксперт фиксирует результаты, оценивает работу группы. Затем участники переходят к другому эксперту, выполняют задания в тестовой форме, осуществляют самопроверку, эксперт фиксирует результаты, оценивает работу группы. На заключительном этапе участники дают характеристику диагностического инструментария (объект диагностики, предмет диагностики, типы заданий, спецификация и др.), определяют профессиональные дефициты на основе полученных результатов. Типы заданий: задания с выбором одного правильного ответа, задания с множественным выбором, задания на установление соответствия, задания на установление последовательности (порядка). Время выполнения: 45 мин.

#### **Критерии оценивания:**

Результаты выполнения практической работы оцениваются по системе «зачтено» / «не зачтено». «Зачтено» - дана характеристика диагностического инструментария (объект диагностики, предмет диагностики, типы заданий, спецификация и др.), определены профессиональные дефициты, которые соответствуют полученным результатам. «Не зачтено» - не полностью или не верно даны характеристики диагностического инструментария (объект диагностики, предмет диагностики, типы заданий, спецификация и др.), определены профессиональные дефициты, которые не соответствуют полученным результатам.

#### **Примеры заданий:**

Выполните задания в тестовой форме

1. Согласно Порядку проведения самообследования образовательной организации (далее – ОО), целью проведения самообследования ОО является (выберите верный ответ):

- А. Установление качества реализации образовательных программ
- В. Обеспечение доступности и открытости информации о деятельности ОО
- С. Установление качества подготовки обучающихся
- Д. Обеспечение оценки системы управления ОО

2. К трудовым функциям руководителя образовательной организации относятся:

- А. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- В. Администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- С. Управление развитием общеобразовательной организации;
- Д. Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами;
- Е. Организационно-педагогическое обеспечение воспитательного процесса.

1. Соотнесите приведенные ниже понятия

1. SWOT-анализ	А. Выявление факторов внутренней и внешней среды, обуславливающих потенциальные возможности и опасности
2. PEST-анализ	Б. Анализ, ориентированный на определение наиболее значимых проблем в деятельности; их реализация находит свое отражение в принятых управленческих решениях и дает максимально полезный результат
3. Проблемно–ориентированный анализ	В. Выявление политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые вызывают проблемы и задачи предстоящего периода

**Количество попыток:** не ограничено

## Итоговая аттестация

**Форма:** проект

**Описание, требования к выполнению:**

Задание 1. Требуется разработать управленческий проект по повышению качества образовательных результатов обучающихся. Примерная структура проекта: паспорт, аналитический раздел, содержательный раздел, мониторинг реализации проекта (с указанием критериев результативности проекта), ресурсное обеспечение, основные риски и пути их минимизации. Время выполнения: разработка проекта – 60 мин.; защита проекта- 30 мин.

**Критерии оценивания:** оценивание производится с использованием чек-листа.

**Примеры заданий:**

На основе результатов SWOT-анализа разработайте управленческий проект по повышению качества образовательных результатов обучающихся. Примерная структура проекта: паспорт, аналитический раздел, содержательный раздел, мониторинг реализации проекта (с указанием критериев результативности проекта), ресурсное обеспечение, основные риски и пути их минимизации.

Подготовьте презентацию проекта.



### Чек-лист оценки управленческого проекта

№п/п	Критерий оценки	Баллы	Комментарии / рекомендации эксперта
1.	Все составляющие «паспорта» проекта согласованы: цель – задачи - ожидаемые результаты - целевая аудитория - сроки реализации и т.д.	0-2	
2.	В аналитическом разделе представлены результаты SWOT-анализа: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Сформулирована проблема, решаемая за счет проекта, обозначены ее причины.	0-2	
3.	Цель и задачи проекта соответствуют планируемым результатам.	0-2	
4.	Планируемые результаты проекта конкретны, измеримы, имеют критерии их достижения.	0-2	
5.	Система мероприятий в содержательном разделе позволяет обеспечить решение задач и достижение цели проекта	0-2	
6.	Мероприятия проекта конкретизированы по срокам, ресурсному обеспечению, ответственным исполнителям	0-2	
7.	Бюджет проекта реалистичен и обоснован	0-2	
8.	Определены риски реализации проекта и способы их минимизации	0-2	
9.	Группа свободно ориентируется в содержании проекта. Ответы на вопросы полные, обоснованные	0-2	
Сумма баллов			

**Оценивание:** более 14 баллов – оценка «зачтено», менее 14 баллов – оценка «не зачтено».

**Максимальный балл: 18**

**Количество попыток: 1**

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

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

###### Нормативные документы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 15.01.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года” – URL: <https://base.garant.ru/74404210/> (дата обращения: 15.01.2025).
3. Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 N Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих

кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана». – URL: <https://base.garant.ru/402786848/> / (дата обращения: 15.01.2025).

4. Приказ Министерства труда и социальной защиты России от 19 апреля 2021 г. № 250н
5. «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». – URL: <https://base.garant.ru/402691091/> (дата обращения: 15.01.2025).

## **Литература**

### **Основная литература**

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с.
2. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / Трапицын С.Ю., Агапова Е.Н., Апевалова З.В., Бавина П.А., Жарова М.В., Кравцов А.О.; под редакцией С. Ю. Трапицына. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: Юрайт, 2021. 477 с.
3. Менеджмент: методы принятия управленческих решений / под ред. П. В. Иванова. — М.: Юрайт. 2023. 351 с.
4. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: учебник / Э.А. Смирнов. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. 362 с.

### **Дополнительная литература**

5. Битянова, М. Как найти подход к каждому ученику и повысить качество образовательных результатов // Справочник заместителя директора школы, 2019. № 3. С. 70–79.
6. Гукаленко, О. В. Современное состояние и проблемы реализации системы наставничества в условиях непрерывного образования / О. В. Гукаленко // Высшее образование сегодня. – 2023. – № 3. – С.18-23.
7. Кошкина, Е.Н. Стратегическое планирование в сфере образования регионов / Е.Н. Кошкина, И.Е. Бочарова, Е.Р.Орлова, С.А. Банников // Вестник университета. 2023. №7. С. 109-120.
8. Моисеева, Н.А. SWOT-анализ как инструмент повышения качества школьного образования // Современные образовательные практики в студенческих исследованиях. 2023. №1. С. 116-120.
9. Панасюк, В.П. Современные системы оценки и управления качеством общего образования: состояние и векторы развития / В.П. Панасюк, А.М. Феофанов // Управление качеством образования. 2019. № 3. С.22-27.
10. Светенко, Т.В., Галковская, И.В., Яковлева, Е.Н. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПК и ППРО, 2007 – 76 с.
11. Симакова, Т.Л. Управленческий анализ как функция руководителя образовательной организации: к осмыслению проблемы // [Мир науки, культуры, образования](#). 2022. №6 (97). С. 368-370.
12. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. М.: Университетская книга, 2018. 112 с.

## **Интернет-ресурсы**

1. Единое содержание общего образования. - - URL: <https://edsoo.ru/>(дата обращения: 14.04.2025).

2. Официальный сайт проекта «Школа Минпросвещения России». – URL: <https://smp.edu.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Официальный сайт Федерального института оценки качества образования. - URL: <https://fio.co.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
4. Цифровая экосистема дополнительного профессионального образования. - URL: <https://education.apkpro.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).

**1. Материально-технические условия реализации программы**  
**Технические средства обучения**

1. Специализированный программно-аппаратный комплекс педагога (мультимедийный проектор, экран, интерактивная доска, компьютер с предустановленным программным обеспечением и доступом в Интернет, принтер, сканер и др.).
2. Специализированный программно-аппаратный комплекс слушателя (компьютер с предустановленным программным обеспечением и доступом в Интернет)