

Министерство образования Рязанской области

Областное государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Рязанский институт развития образования»

А.А. Кашаев  
С.Н. Гараев  
С.А. Трыканова  
А.А. Петренко  
С.В. Коновалова

**СОВРЕМЕННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ НОВЕЛЛЫ**

*Учебно-методическое пособие*



**Рязань 2024**

**УДК 371.1; 34.03; 351.82**  
**ББК 74.204**  
**С56**

**Современные компетенции руководителя общеобразовательной организации: организационно-правовые новеллы : учеб.-методич. пособие / А.А. Кашаев [и др.] ; Мин-во образования Ряз. обл., Обл. гос. бюджет. учр-е доп. профессион. образ-я «Ряз. ин-т развития образования». – Рязань, 2024. – 63 с.- ISBN 978-5-7943-0597-5.**

Предназначено для руководителей общеобразовательных организаций и направлено на формирование актуальных и эффективных компетенций, соответствующих современным требованиям государственной политики Российской Федерации в сфере образования. Пособие охватывает ключевые аспекты, такие как основы государственной политики в развитии общего образования, основные принципы управления и оценки качества деятельности образовательных организаций, а также цифровую компетентность руководителей.

Учебное пособие является полезным как для опытных специалистов, желающих развивать свои профессиональные компетенции, так и для начинающих руководителей, стремящихся к эффективному управлению образовательной организацией в соответствии с актуальными направлениями государственной политики в сфере образования.

*Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Рязанского института развития образования.*

**Рецензенты:**

*Морозова О.С., зав. кафедрой политологии и обществознания  
ФГБОУ ВО «РГУ им. С.А. Есенина», канд. полит. наук, доцент;*

*Толмачев Ю.О., доцент кафедры всеобщей истории ФГБОУ ВО  
«РГУ им. С.А. Есенина», канд. ист. наук.*

ISBN 978-5-7943-0597-5

**УДК 371.1; 34.03; 351.82**  
**ББК 74.204**  
**С56**

© А.А. Кашаев, С.Н. Гараев,  
С.А. Трыканова, А.А. Петренко,  
С.В. Коновалова, 2024  
© Министерство образования  
Рязанской области, 2024  
© ОГБУ ДПО «РИРО», 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
I. АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РФ .....	5
II. НОВЕЛЛЫ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКОЙ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	25
III. ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	32
IV. МЕДИАЦИЯ В ОБРАЗОВАНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. ....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	58

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном обществе образование играет ключевую роль, выступая в качестве фундамента для развития человеческого капитала, стимулирования инноваций и обеспечения экономического роста. В связи с этим государственная политика в сфере образования ориентирована на обеспечение высокого качества и доступности образовательных услуг для всех граждан.

Тем не менее, в условиях динамично развивающегося мира и повсеместной цифровизации всех аспектов жизни, требования к образованию претерпевают значительные изменения. Возникает необходимость формирования актуальных и эффективных компетенций у руководителей образовательных учреждений, чтобы они могли успешно управлять процессами обучения и воспитания в соответствии с современными вызовами.

Данное учебное пособие разработано специально для руководителей общеобразовательных организаций и направлено на формирование указанных компетенций. Оно охватывает ключевые аспекты государственной политики в области развития общего образования, основные принципы управления и оценки качества деятельности образовательных учреждений, а также цифровую компетентность руководителей.

Особое внимание в пособии уделено актуализации знаний и навыков, необходимых для организации образовательного процесса в условиях цифровизации и внедрения новых технологий. Кроме того, рассматриваются вопросы эффективной медиации в образовательной среде.

Учебное пособие будет полезно как для опытных специалистов, стремящихся к развитию своих профессиональных компетенций, так и для начинающих руководителей, нацеленных на эффективное управление образовательной организацией в соответствии с актуальными направлениями государственной политики в сфере образования.

# **I. АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РФ**

*Нормативные акты в сфере образования* представляют собой официальные документы, которые устанавливают правила, принципы, обязательные требования и процедуры в области образовательной деятельности. Они регулируют различные аспекты образовательного процесса, включая организацию учебного процесса, права и обязанности участников образовательного процесса, финансирование образования и другие ключевые аспекты. Характеристика таких актов включает в себя:

## *1. Типы нормативных актов:*

- законодательные акты: Конституция, законы (например, закон об образовании), которые определяют общие принципы и рамки образовательной системы;
- подзаконные акты: Постановления правительства, министерств и других органов, регулирующие конкретные аспекты реализации законодательства (например, правила аккредитации образовательных учреждений);
- нормативные документы образовательных учреждений: Уставы, положения о кафедрах, учебные планы и программы, которые регулируют внутреннюю организацию и функциональные процессы учреждений.

## *2. Содержательность:*

- определяют цели и задачи образования, его уровни, структуру и содержание образовательных программ;
- устанавливают требования к квалификации педагогических работников;
- регулируют процедуры аттестации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений.

## *3. Принципы:*

- принципы доступности и равенства в образовании;
- обеспечение качества образовательных услуг;
- инновации и соответствие современным требованиям рынка труда.

## *4. Обязанности и права субъектов образования:*

- определяют права и обязанности обучающихся, образовательных учреждений, педагогических работников и родителей;
- устанавливают механизмы контроля за соблюдением норм и правил.

## *5. Осуществление и контроль:*

- устанавливают механизмы контроля за выполнением образовательных стандартов, защитой прав учащихся и педагогов;
- определяют ответственность за нарушение норм, установленных в нормативных актах.

## *6. Адаптивность и изменение:*

Нормативные акты могут подвергаться изменению и адаптации в соответствии с изменениями в обществе, научными достижениями и потребностями экономики.

Нормативные акты в сфере образования играют ключевую роль в формировании структуры и функционирования образовательной системы, обеспечивая ее стабильность и развитие. Отношения в сфере образования подпадают под юрисдикцию Конституции Российской Федерации, Федерального закона, других федеральных и региональных законов, а также нормативных правовых актов, включая законы и правила органов публичной власти территории «Сириус», устанавливающих правила для данной сферы (далее - образовательное законодательство).

**Цели правового регулирования в сфере образования** включают установление государственных гарантий, механизмов реализации прав и свобод человека в образовании, создание условий для развития системы образования, а также защиту прав и интересов всех участников образовательных отношений.

**Основными задачами правового регулирования в сфере образования являются:**

- 1) обеспечение и защита конституционного права граждан на образование;
- 2) создание законодательных, экономических и финансовых условий для свободного функционирования и развития системы образования;
- 3) обеспечение правовых гарантий для урегулирования интересов всех участников образовательных отношений;
- 4) определение юридического статуса участников образовательных отношений;
- 5) создание условий для обучения иностранных граждан и лиц без гражданства в России;
- 6) четкое разграничение компетенций в области образования между федеральными, региональными и местными органами власти.

Нормы, регулирующие сферу образования и содержащиеся в других федеральных и региональных законах, а также в правовых актах местного самоуправления, должны соответствовать Федеральному закону и не могут ограничивать права и свободы, предусмотренные законодательством о образовании.

**Перечень нормативных актов в сфере дошкольного, основного общего и среднего общего образования включает:**

- Конституция Российской Федерации;
- Конвенция о правах ребёнка;
- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;
- Закон РФ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» от 24.06.1999 № 120-ФЗ;
- Закон РФ «Об основных гарантиях прав ребёнка в Российской Федерации» от 24.07.1998 № 124-ФЗ;
- Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ;

- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ;
- Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2.1178-02;
- Письмо Рособразования «О новой системе оплаты труда» от 28.08.2008 № 1686/12-16;
- Устав Организации Объединённых Наций;
- Всеобщая декларация прав человека;
- Международный пакт «О гражданских и политических правах»;
- Международный пакт «Об экономических, социальных и культурных правах»;
- Декларация о ликвидации всех форм нетерпимости и дискриминации на основе религии или убеждений;
- Конвенция по борьбе с дискриминацией в области образования;
- Конвенция о правах ребёнка;
- Европейская конвенция «О защите прав человека и основных свобод».

***Управление системой образования включает следующие аспекты:***

- создание системы взаимодействующих федеральных органов исполнительной власти, органов власти субъектов РФ и местных самоуправлений, ответственных за образование;
- стратегическое планирование развития образовательной системы;
- реализация государственных программ РФ, федеральных и региональных программ, направленных на развитие образования;
- мониторинг в образовательной системе;
- информационная и методическая поддержка федеральных государственных органов, органов власти субъектов РФ, отвечающих за государственное управление в сфере образования, и местных самоуправлений, занимающихся управлением в этой сфере;
- государственная регламентация образовательной деятельности;
- независимая оценка качества образования, общественная и профессиональная аккредитация;
- подготовка и повышение квалификации сотрудников федеральных государственных органов, органов власти субъектов РФ, отвечающих за государственное управление в сфере образования, местных самоуправлений, руководителей и педагогов образовательных учреждений [3].

Государственное управление в сфере образования осуществляется федеральными органами власти и органами власти субъектов РФ в соответствии с их полномочиями. В муниципальных районах, городских округах управление сферой образования находится в компетенции соответствующих местных самоуправлений.

Федеральные органы исполнительной власти, ответственные за государственное управление в сфере образования, включают:

- федеральный орган исполнительной власти, отвечающий за выработку и реализацию государственной политики и нормативное регулирование в сфере общего образования;
- федеральный орган исполнительной власти, отвечающий за выработку и реализацию государственной политики и нормативное регулирование в сфере высшего образования;
- федеральный орган исполнительной власти, отвечающий за контроль и надзор в сфере образования;
- федеральные государственные органы, в ведении которых находятся образовательные учреждения.

Федеральные органы власти отвечают за следующие задачи в сфере образования:

1. Разработка и проведение единой государственной политики в сфере образования.
2. Обеспечение государственных гарантий на получение высшего образования на конкурсной основе.
3. Предоставление дополнительного профессионального образования в федеральных государственных образовательных учреждениях.
4. Разработка, утверждение и реализация государственных программ, федеральных целевых программ и международных проектов в сфере образования.
5. Создание, реорганизация и ликвидация федеральных государственных образовательных учреждений, а также выполнение функций учредителя.
6. Утверждение федеральных государственных образовательных стандартов и требований.
7. Лицензирование образовательной деятельности:
  - российских организаций, работающих в сфере высшего образования на территории России;
  - российских федеральных государственных профессиональных образовательных учреждений, предоставляющих среднее профессиональное образование в определённых областях;
  - российских организаций, предоставляющих высшее образование за рубежом;
  - иностранных организаций, работающих по месту нахождения филиала на территории России.
8. Государственная аккредитация образовательных учреждений, указанных в пункте 7.
9. Федеральный государственный контроль и надзор в сфере образования, а также государственный контроль за реализацией полномочий в сфере образования органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.
10. Формирование и ведение федеральных информационных систем и баз данных в сфере образования, обеспечение конфиденциальности персональных данных.

11. Присвоение государственных наград, почётных званий и ведомственных наград работникам системы образования.

12. Разработка прогнозов подготовки кадров и требований к ним на основе потребностей рынка труда [3].

13. Мониторинг в системе образования на федеральном уровне.

14. Создание условий для проведения независимой оценки качества условий образовательной деятельности.

Полномочия Российской Федерации в сфере образования, переданные органам государственной власти субъектов Российской Федерации, включают:

1. Федеральный государственный контроль (надзор) в сфере образования для организаций, действующих на территории субъекта РФ, за исключением указанных в п. 7 ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Государственный контроль (надзор) за реализацией органами местного самоуправления полномочий в сфере образования.

3. Лицензирование образовательной деятельности организаций, зарегистрированных на территории субъекта РФ, за исключением указанных в п. 7 ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

4. Государственную аккредитацию образовательной деятельности организаций, зарегистрированных на территории субъекта РФ, за исключением указанных в п. 8 ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

5. Подтверждение документов об образовании и (или) о квалификации.

6. Финансовое обеспечение этих полномочий осуществляется за счёт субвенций из федерального бюджета и бюджетных ассигнований субъекта РФ, не менее чем в размере планируемых поступлений от уплаты госпошлины.

7. Общий размер субвенций определяется на основе методики, утверждённой Правительством РФ, исходя из количества организаций и их филиалов, полномочия по контролю, лицензированию и аккредитации которых переданы органам государственной власти субъектов РФ.

8. Средства на осуществление этих полномочий имеют целевой характер и не могут быть использованы на другие цели. В случае нарушения этого правила средства взыскиваются в установленном порядке.

Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в области образования включают [3]:

1. Разработку и реализацию региональных программ развития образования с учётом региональных социально-экономических, экологических, демографических, этнокультурных и других особенностей субъектов Российской Федерации [3].

2. Создание, реорганизацию и ликвидацию образовательных организаций субъектов Российской Федерации, а также выполнение функций и полномочий учредителей таких организаций.

3. Обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях, а также предоставление дополнительного образования детям в муниципальных общеобразовательных организациях через выделение субвенций местным бюджетам.

4. Организацию предоставления общего образования в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации.

5. Создание условий для присмотра и ухода за детьми, а также их содержания в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации.

6. Финансовое обеспечение получения дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования в частных общеобразовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по аккредитованным основным общеобразовательным программам, путём предоставления субсидий на возмещение затрат.

7. Организацию предоставления среднего профессионального образования, включая обеспечение государственных гарантий реализации права на общедоступное и бесплатное среднее профессиональное образование.

8. Организацию предоставления дополнительного образования детей в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации.

9. Организацию предоставления дополнительного профессионального образования в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации.

10. Организацию обеспечения муниципальных образовательных организаций и образовательных организаций субъектов Российской Федерации учебниками в соответствии с федеральным перечнем учебников, допущенных к использованию при реализации аккредитованных образовательных программ.

11. Обеспечение мониторинга в системе образования на уровне субъектов Российской Федерации.

12. Организацию предоставления психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся, испытывающим трудности в освоении основных общеобразовательных программ, своём развитии и социальной адаптации.

13. Создание условий для организации проведения независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Полномочия органов местного самоуправления в сфере образования [3]:

1. Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования в муниципальных образовательных учреждениях

(за исключением финансового обеспечения реализации основных образовательных программ в соответствии с государственными стандартами).

2. Организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных учреждениях (за исключением дополнительного образования, финансируемого государством).

3. Создание условий для присмотра и ухода за детьми, а также их содержания в муниципальных образовательных учреждениях.

4. Создание, реорганизация и ликвидация муниципальных образовательных учреждений, а также выполнение функций и обязанностей учредителей этих учреждений.

5. Обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, благоустройство прилегающих территорий.

6. Регистрация детей, которые должны обучаться по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, а также закрепление муниципальных образовательных учреждений за определёнными территориями муниципального района, муниципального округа или городского округа.

Осуществление других полномочий, установленных законодательством в сфере образования.

В субъектах Российской Федерации городах федерального значения Москве, Санкт-Петербурге и Севастополе полномочия органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований в сфере образования, включая закрепление образовательных учреждений за определёнными территориями, устанавливаются законами этих субъектов [3].

Полномочия органов местного самоуправления и органов государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере образования, установленные настоящим Федеральным законом, за исключением полномочий, осуществляемых органами публичной власти федеральной территории «Сириус», могут быть перераспределены между ними в порядке, предусмотренном частью 1.2 статьи 17 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а именно, Законами субъекта Российской Федерации в случаях, установленных федеральными законами, может осуществляться перераспределение полномочий между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта Российской Федерации. Перераспределение полномочий допускается на срок не менее срока полномочий законодательного (представительного) органа государственной власти субъекта Российской Федерации. Такие законы субъекта Российской Федерации вступают в силу с начала очередного финансового года

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (ФЗ-273) образование определяется как целенаправленный процесс воспитания и обучения, представляющий собой общественно значимое благо, направленное на интересы личности, семьи, общества и государства. Это также включает в себя совокупность знаний, умений, навыков, ценностных

установок, опыта и компетенций, необходимых для интеллектуального, духовного, творческого, физического и профессионального развития, а также для удовлетворения образовательных потребностей и интересов человека [3].

В Российской Федерации ведется планомерная, комплексная работа по развитию образования, затрагивающая все уровни исполнительной власти и образовательные учреждения различных форм собственности.

### **Основные принципы государственной политики в области образования.**

Право на образование является одним из ключевых и неотъемлемых конституционных прав граждан Российской Федерации, что подтверждается статьей 43 Конституции. В ней говорится [1]:

1. Каждый имеет право на образование.
2. Гарантируются доступность и бесплатность дошкольного, общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных учебных заведениях.
3. Каждый способен на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственных или муниципальных учебных заведениях.
4. Основное общее образование является обязательным. Родители или заменяющие их лица должны обеспечить получение детьми основного общего образования.
5. Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты и поддерживает различные формы образования и самообразования.

### ***Основные принципы государственной политики в образовании в России включают [1;3]:***

- приоритетность образования в Российской Федерации;
- Образование осуществляется в соответствии с российским законодательством и нормами международного права.
- гарантия гражданам доступности и бесплатности дошкольного, начального и основного общего, а также среднего профессионального обучения в государственных и муниципальных учебных заведениях в рамках федеральных государственных образовательных стандартов;
- область общего образования является обязательной;
- граждане имеют право на образование без ограничения по полу, расе, национальности, языку, происхождению, месту проживания, религиозным убеждениям, возрасту, состоянию здоровья и социальному положению;
- ограничения по признакам пола, возраста или состояния здоровья в сфере профессионального образования могут быть установлены только законом;
- граждане имеют право на получение основного общего образования на родном языке, а также на выбор языка обучения в пределах возможностей образования;
- вопросы изучения государственных языков республик регулируются их законодательством;

- государство создает условия для получения образования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, используя специальные педагогические подходы;
- Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты и поддерживает различные подходы к образовательному процессу.

*Министерство просвещения Российской Федерации* играет ключевую роль в развитии системы образования страны, в том числе общеобразовательных организаций. Основные функции, задачи и полномочия Министерства включают [33]:

### **1. Функции:**

- разработка и реализация государственной политики в сфере общего образования, включая дошкольное, начальное общее, основное общее и среднее общее образование;
- нормативно-правовое регулирование в области образования, включая разработку и утверждение федеральных государственных образовательных стандартов;
- контроль за соблюдением законодательства в сфере образования;
- поддержка и развитие научных исследований в области образования.

### **2. Задачи:**

- обеспечение доступности качественного образования для всех категорий граждан;
- повышение качества образования и его соответствия современным требованиям;
- развитие инфраструктуры образования, включая строительство новых школ и модернизацию существующих;
- поддержка и развитие педагогических кадров, повышение их квалификации и профессионального мастерства.

### **3. Полномочия:**

- утверждение федеральных государственных образовательных стандартов;
- лицензирование и аккредитация образовательных организаций;
- контроль за деятельностью образовательных организаций;
- организация и проведение государственной итоговой аттестации;
- разработка и реализация программ развития образования.

Министерство просвещения РФ активно работает над развитием общеобразовательных организаций, стремясь обеспечить высокое качество образования и создать благоприятные условия для обучения и воспитания подрастающего поколения. В разработке стратегии развития общего образования в России принимают участие различные подведомственные учреждения Министерства просвещения РФ. Одним из ключевых участников является Академия Минпросвещения России, которая выполняет функции ведомственного проектного офиса национального проекта «Образование». Академия занимается мониторингом реализации нацпроекта, оценкой

достоверности и актуальности информации о достижении целевых показателей, анализом отчетов региональных проектных офисов и другими задачами, связанными с общим образованием. Также в разработке стратегии участвуют региональные проектные офисы, созданные на базе организаций дополнительного профессионального педагогического образования, имеющих большой опыт сотрудничества с Академией Минпросвещения России. Эти учреждения играют важную роль в анализе и оценке текущего состояния общего образования, а также в выработке предложений по его дальнейшему развитию. Министерство просвещения Российской Федерации курирует **проект «Школа Минпросвещения России»** [34]. Проект «Школа Минпросвещения России» был запущен в 2022 году с целью модернизации системы общего образования и повышения его качества. Проект направлен на формирование единого образовательного пространства, укрепление воспитывающей среды и обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования.

Проект «Школа Минпросвещения России» направлен на реализацию базового принципа системы российского образования, сформулированного Президентом Российской Федерации В.В. Путиным: «справедливость, то есть доступность качественного образования для каждого ребенка в соответствии с его интересами и способностями».

**Цели проекта включают:**

1. **Формирование единого образовательного пространства** для обеспечения качественного доступного общего образования во всех регионах страны.
2. **Укрепление единой воспитывающей среды**, ориентированной на формирование патриотизма, российской гражданской идентичности, духовно-нравственной культуры.
3. **Обеспечение глобальной конкурентоспособности** российского образования, вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования.

Для достижения этих целей проект решает следующие задачи:

- определение единых магистральных направлений деятельности школ, формирующих единое образовательное пространство;
- формирование эталонной модели школы будущего с выделением единых критериев и активностей, обеспечивающих доступность качественного образования и предоставляющих равные возможности для всех обучающихся;
- формирование механизмов синхронизации и взаимодействия образовательных и учебных процессов, создание мотивирующих инструментов саморазвития и роста общеобразовательных организаций;
- закрепление статуса учителя как основополагающего элемента в системе качественного российского образования и становления российской гражданственности подрастающего поколения;

- формирование механизмов вовлечения и поддержки семьи в процесс социализации, выбора жизненного пути, формирования мировоззрения и субъективного благополучия ребёнка;
- формирование личностных результатов обучающихся на основе развития их самосознания, самоопределения, смыслообразования и морально-этической ориентации;
- закрепление всеобщей ответственности за качественное отечественное образование подрастающего поколения страны (родители, государство, профессиональные и бизнес-сообщества, средства массовой информации, общественные объединения, местные территориальные сообщества).

#### **Механизмы реализации проекта включают:**

- создание и внедрение единых рабочих учебных программ, учебного расписания занятий, оценочных процедур результатов обучения, линейки учебников;
- разработка и применение мотивирующих инструментов саморазвития и роста общеобразовательных организаций;
- проведение мероприятий по повышению квалификации и переподготовке учителей, направленных на формирование у них необходимых компетенций для работы в условиях современного образовательного процесса;
- организация и проведение мероприятий по вовлечению семей в образовательный процесс, включая родительские собрания, консультации, семинары и тренинги;
- разработка и внедрение программ и методик, направленных на формирование личностных результатов обучающихся, включая развитие их самосознания, самоопределения, смыслообразования и морально-этической ориентации;
- организация и проведение мероприятий по повышению осведомленности общественности о важности качественного образования и роли всех заинтересованных сторон в его обеспечении.

#### ***Федеральные национальные проекты в сфере образования – инструмент стратегического управления***

Следует отметить, что федеральные национальные проекты выполняют несколько ключевых функций в системе стратегического управления:

- определение стратегических направлений развития: Национальные проекты служат инструментом стратегического планирования, определяя приоритетные направления развития страны на определенный период времени;
- концентрация ресурсов: Национальные проекты позволяют сконцентрировать финансовые, человеческие и другие ресурсы на наиболее важных направлениях развития, обеспечивая тем самым более эффективное использование имеющихся средств;
- мониторинг и контроль: Национальные проекты предусматривают механизмы мониторинга и контроля за ходом их реализации, что позволяет

оценивать эффективность использования ресурсов и корректировать планы при необходимости;

- **взаимодействие между уровнями власти:** Национальные проекты требуют координации действий между федеральным центром, регионами и муниципалитетами, способствуя укреплению вертикали власти и улучшению взаимодействия между различными уровнями управления;

- **повышение общественного доверия:** Успешная реализация национальных проектов способствует повышению доверия населения к власти, демонстрируя ее способность решать важные социальные и экономические проблемы.

Таким образом, национальные проекты играют важную роль в системе публичного управления, обеспечивая стратегическое планирование, концентрацию ресурсов, мониторинг и контроль, взаимодействие между уровнями власти и повышение общественного доверия.

- **Определение стратегических направлений развития:** Национальные проекты служат инструментом стратегического планирования, определяя приоритетные направления развития страны на определенный период времени.

- **Концентрация ресурсов:** Национальные проекты позволяют сконцентрировать финансовые, человеческие и другие ресурсы на наиболее важных направлениях развития, обеспечивая тем самым более эффективное использование имеющихся средств.

- **Мониторинг и контроль:** Национальные проекты предусматривают механизмы мониторинга и контроля за ходом их реализации, что позволяет оценивать эффективность использования ресурсов и корректировать планы при необходимости.

- **Взаимодействие между уровнями власти:** Национальные проекты требуют координации действий между федеральным центром, регионами и муниципалитетами, способствуя укреплению вертикали власти и улучшению взаимодействия между различными уровнями управления.

- **Повышение общественного доверия:** Успешная реализация национальных проектов способствует повышению доверия населения к власти, демонстрируя ее способность решать важные социальные и экономические проблемы. Таким образом, национальные проекты играют важную роль в системе публичного управления, обеспечивая стратегическое планирование, концентрацию ресурсов, мониторинг и контроль, взаимодействие между уровнями власти и повышение общественного доверия. Федеральный национальный проект «Образование» ориентирован на создание эффективной, доступной и современной системы образования, способной удовлетворять потребности каждого гражданина и общества в целом.

**Цели федерального национального проекта «Образование» [9]:**

- обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;

- воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций.

#### **Задачи федерального национального проекта «Образование» [9]:**

- внедрение на уровнях основного общего и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений;

- повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс, а также обновление содержания и совершенствование методов обучения предметной области «Технология»;

- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;

- создание условий для раннего развития детей в возрасте до трёх лет, реализация программы психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям детей, получающих дошкольное образование в семье;

- создание к 2024 году современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней;

- внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50 процентов учителей общеобразовательных организаций;

- Модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ;

- формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими;

- создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства);

- увеличение не менее чем в два раза количества иностранных граждан, обучающихся в образовательных организациях высшего образования и научных организациях. А также реализация комплекса мер по трудоустройству лучших из них в Российской Федерации;

- формирование системы профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста.

### **Приоритеты федерального национального проекта «Образование» [9]:**

- развитие инфраструктуры образования, включая строительство новых школ и модернизацию существующих;
- повышение квалификации и переподготовка учителей для работы в условиях современного образовательного процесса;
- вовлечение семей в образовательный процесс через проведение родительских собраний, консультаций, семинаров и тренингов;
- разработка и внедрение программ и методик, направленных на формирование личностных результатов обучающихся, включая развитие их самосознания, самоопределения, смыслообразования и морально-этической ориентации;
- организация и проведение мероприятий по повышению осведомлённости общественности о важности качественного образования и роли всех заинтересованных сторон в его обеспечении.

Национальный проект «Образование» играет ключевую роль в развитии образовательной системы России, поскольку он направлен на решение ряда актуальных проблем и достижение стратегических целей. Вот основные аспекты его значения [9]:

1. **Обеспечение качества образования:** Проект нацелен на повышение качества общего образования, что позволит России войти в десятку ведущих стран мира по этому показателю. Это важно для подготовки квалифицированных специалистов, способных отвечать вызовам современности.

2. **Поддержка талантов и способностей:** Проект предусматривает создание системы выявления, поддержки и развития талантов у детей и молодежи. Это способствует формированию интеллектуального потенциала страны и обеспечивает равные возможности для самореализации всех обучающихся.

3. **Цифровизация образования:** Проект предполагает создание современной цифровой образовательной среды, что значительно повысит доступность и качество образования. Цифровизация позволит внедрить новые методы обучения и сделать образовательный процесс более интерактивным и интересным.

4. **Профессиональное развитие педагогов:** Проект предусматривает повышение квалификации и переподготовку учителей, что обеспечит соответствие их компетенций современным требованиям. Это важно для эффективного внедрения новых методов обучения и воспитания.

5. **Патриотическое воспитание:** Проект включает меры по патриотическому воспитанию граждан, что способствует формированию гражданской ответственности и уважения к истории и культуре своей страны.

6. **Развитие инфраструктуры:** Проект предусматривает строительство новых школ и модернизацию существующих, что создаст комфортные условия для обучения и воспитания детей.

**7. Вовлечение родителей:** Проект предполагает активное вовлечение родителей в образовательный процесс, что способствует укреплению связей между семьей и школой.

В целом, национальный проект «Образование» является важным инструментом для модернизации образовательной системы России, повышения её конкурентоспособности и соответствия мировым стандартам.

***Государственная программа «Развитие образования» как основа программно-целевого управления российского образования:***

Ключевым аспектом, реализации государственной политики РФ в сфере образования является Государственная программа «Развитие образования», которая направлена на модернизацию и улучшение качества образовательной системы в России (Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года (редакция от 22 июня 2024 года) утвердило Государственную программу «Развитие образования»). Она предполагает реализацию ряда мероприятий, нацеленных на решение ключевых проблем, связанных с доступностью и качеством образования [11]. Ниже представлены основные направления, цели и задачи данной программы.

***Направления Государственной программы «Развитие образования»:***

1. Обеспечение доступности образования:

- создание условий для получения образования всеми категориями населения, включая детей с ограниченными возможностями, живущих в отдалённых и малонаселённых районах.

2. Повышение качества общего образования:

- оптимизация образовательных стандартов и программ, внедрение современных методов и технологий обучения.

3. Совершенствование профессионального образования:

- развитие системы подготовки и переподготовки кадров, сотрудничество с работодателями для обеспечения соответствия квалификаций требованиям рынка труда.

4. Инновации в системе образования:

- внедрение цифровых технологий, развитие онлайн-образования и дистанционных форм обучения, создание инновационных образовательных проектов.

5. Поддержка талантливой молодежи:

- реализация программ по выявлению и развитию одарённых детей и молодежи, создание условий для их участия в конкурсах, олимпиадах и других мероприятиях.

***Цели Государственной программы «Развитие образования»:***

1. Повышение доступности и качества образовательных услуг.

2. Создание современных образовательных стандартов, соответствующих международным требованиям.

3. Увеличение уровня профессиональной квалификации педагогов и внедрение новых подходов к обучению.

4. Развитие индивидуальных образовательных траекторий для учащихся.

5. Стимулирование исследований и инноваций в области образования.  
*Задачи Государственной программы «Развитие образования»:*

1. Обеспечение модернизации образовательной инфраструктуры:

- строительство новых и капитальный ремонт существующих образовательных учреждений;

- оснащение образовательных учреждений современным оборудованием;

2. Разработка и внедрение новых образовательных стандартов:

- актуализация учебных планов и программ, включая внедрение STEAM-образования (наука, технологии, инженерия, искусство и математика).

3. Организация повышения квалификации педагогических кадров:

- проведение курсов, семинаров и тренингов по современным методам преподавания и педагогическим технологиям.

4. Создание условий для реализации программы инклюзивного образования:

- обучение педагогов и специалистов, работающих с детьми с ограниченными возможностями, предоставление необходимой инфраструктуры.

5. Разработка и внедрение систем онлайн-образования:

- создание платформ и ресурсов для онлайн-обучения, поддержка дистанционных форм обучения.

6. Стимулирование участия молодежи в научных и образовательных конкурсах:

- организация научных конференций, олимпиад и исследовательских проектов.

В результате реализации Государственной программы «Развитие образования» предполагается создание эффективной, доступной и качественной образовательной среды, способствующей всестороннему развитию личности и конкурентоспособности выпускников на рынке труда [11].

***Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС)***

Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) выполняют несколько ключевых управленческих функций в системе образования:

1. **Обеспечение единства образовательного пространства:** ФГОС устанавливают минимальные требования к содержанию образования, что позволяет обеспечить единство образовательного пространства в стране, независимо от региона или типа образовательного учреждения.

2. **Повышение качества образования:** Стандарты задают нижнюю допустимую границу уровня подготовки учащихся, что способствует повышению качества образования и его доступности для всех граждан.

3. **Функция социального регулирования:** ФГОС отражают обязательства государства перед своими гражданами в области образования, а также обязательства граждан перед государством в этой сфере.

4. **Функция гуманизации образования:** Стандарты способствуют личностно-ориентированному обучению, позволяя учащимся выбирать уровень освоения материала в рамках заданных стандартов.

5. **Функция управления:** Введение стандартов позволяет создать эффективную систему контроля и оценивания качества результатов обучения, что способствует принятию обоснованных управленческих решений на всех уровнях образования.

Таким образом, ФГОС играют важную роль в управлении системой образования, обеспечивая её стабильность, качество и доступность.

ФГОС (Федеральный государственный образовательный стандарт) – это совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

ФГОС обеспечивает единство образовательного пространства Российской Федерации, преемственность основных образовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования. Он также направлен на духовно-нравственное развитие и воспитание, устанавливает сроки получения общего образования и профессионального образования с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий обучающихся.

Разработка ФГОС осуществляется с учетом актуальных и перспективных потребностей личности, развития общества и государства, его обороны и безопасности, образования, науки, культуры, техники и технологий, экономики и социальной сферы.

Третье поколение федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) для школ вступило в силу с 1 сентября 2022 года [13]. Эти стандарты представляют собой обновленные требования к образовательному процессу, направленные на повышение качества и эффективности обучения.

Основные изменения в третьем поколении ФГОС включают:

**Конкретизация требований к предметным результатам.** В предыдущих версиях ФГОС основное внимание уделялось общим установкам на формирование определенных компетенций. В новом поколении стандарты стали более конкретными, определяя четкие требования к знаниям и навыкам учащихся по каждому учебному предмету.

**Развитие софт-скилов.** Акцент сделан на развитии метапредметных и личностных навыков, таких как умение работать в команде, критическое мышление, креативность и эмоциональный интеллект.

**Введение новых предметов.** В некоторых школах вторым иностранным языком станет обязательным предметом. Также планируется введение шахмат в начальных классах как дополнительного инструмента для развития логического мышления.

**Модернизация учебного процесса.** Школы получают возможность использовать современные технологии, включая 3D-принтеры, интерактивные панели и VR-очки, для улучшения качества обучения.

**Изменения в учебном плане.** Обновлено требования к объему учебной нагрузки и структуре учебного плана. В частности, увеличено количество часов на изучение предметов, связанных с духовно-нравственным воспитанием и патриотизмом.

Третье поколение ФГОС направлено на создание более гибкой и адаптивной системы образования, способной отвечать вызовам современного мира и обеспечивать высокое качество обучения для всех учащихся.

### ***Формирование суверенной системы образования в Российской Федерации***

28 апреля 2023 года, на заседании Совета законодателей в Санкт-Петербурге, озвучил инициативу по созданию суверенной системы образования. Он подчеркнул, что данное направление является ключевым элементом в развивающейся социальной и экономической политике страны.

Президент РФ отметил важность данной инициативы для будущего России, указав, что формирование суверенной системы образования представляет собой не только стратегическую задачу, но и необходимость для национального развития. Он также выразил поддержку мнениям, высказанным на недавней встрече с представителями думских фракций, отмечая, что инициатива уже активно обсуждается среди политиков.

Заместитель руководителя администрации президента Российской Федерации Сергей Кириенко в своём выступлении 25 февраля 2023 года указал, что новая система будет опираться на лучшие традиции российского образования, включая советские стандарты. На заседании Федерального собрания 21 февраля Путин акцентировал внимание на том, что переход к новой системе будет осуществляться постепенно, с учётом вызовов и нюансов, которые могут возникнуть в процессе реформ. Министр просвещения Российской Федерации Сергей Кравцов в интервью СМИ подтвердил, что эти изменения входят в программу развития образования, включая широкий спектр тем, таких как военно-патриотическое воспитание. Согласно принятому приказу, все школы должны будут перейти на реализацию единых образовательных программ до 1 сентября 2023 года.

Более того, в октябре 2022 года президент Российской Федерации Владимир Путин побеседовал с лауреатами всероссийского конкурса «Учитель года», подчеркивая значимость образования как фундамента развития общества.

Таким образом, формирование суверенной системы образования в России представляется как стратегически обоснованная мера, направленная на укрепление образовательных основ и интеграцию лучших традиций в современную практику.

Основные задачи развития образования, озвученные Президентом России в рамках 19-го послания к Федеральному Собранию (29 февраля 2024 года) [10]:

1. Капитальный ремонт детских садов: запуск программы капитального ремонта с 2025 года для обновления советских учреждений.

2. Обновление медицинских кабинетов в школах: открытие и модернизация медицинских кабинетов в 65% школ, где они отсутствуют.

3. Увеличение выплат классным руководителям: вдвое увеличить федеральные выплаты до 10 тысяч рублей для классных руководителей и кураторов в малых населенных пунктах.

4. Дополнительные выплаты советникам директоров: введение доплаты в размере 5 тысяч рублей в месяц для советников директоров по воспитанию в школах и колледжах с сентября 2024 года.

5. Инфраструктура педагогических вузов: выделение 9 миллиардов рублей на обновление инфраструктуры педагогических вузов.

6. Передача ЕГЭ: предоставление возможности передать ЕГЭ по предмету выбора в том же году для улучшения результатов.

7. Новая модель оплаты труда бюджетников: разработка новой модели оплаты труда, особенно для молодых специалистов, с 2025 года.

8. Сбалансированная учебная нагрузка: обеспечение равенства между учебной программой и требованиями экзаменов для снижения необходимости в репетиторах.

9. Переоснащение техникумов и колледжей: выделение 120 миллиардов рублей на модернизацию учебных заведений в течение 6 лет.

10. Строительство студенческих городков: построить не менее 40 студенческих городков до 2030 года с общим финансированием около 400 миллиардов рублей.

11. Повышение зарплат преподавателей: повышение уровня оплаты труда преподавателей фундаментальных дисциплин с выделением 4,5 миллиарда рублей.

12. Расширение сети инженерных школ: увеличение числа передовых инженерных школ до 100 с целью подготовки высококвалифицированных специалистов.

13. Создание школ лидерского уровня: открытие 12 школ лидерского уровня до 2030 года, с акцентом на новаторские методики.

Данные направления направлены на модернизацию образовательной системы, создание комфортной инфраструктуры и повышение качества учебного процесса в России.

Таким образом, государственная политика в сфере развития общего образования в РФ направлена на обеспечение доступности и качества образования, а также на поддержку и развитие талантов и способностей каждого ребёнка. Она включает в себя различные меры и мероприятия, направленные на модернизацию образовательной инфраструктуры, повышение квалификации педагогов, внедрение современных образовательных технологий и методик, а также на развитие системы дополнительного образования и поддержку одарённых детей.

Государственная политика в сфере развития общего образования играет важную роль в формировании будущего страны, обеспечивая её интеллектуальный и культурный потенциал.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. *Каковы основные задачи государственной политики РФ в области общего образования?*

- *пишите ключевые цели и приоритеты, которые определяют направление государственной политики.*

2. *Что такое федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) и какое их значение в образовательной системе России?*

- *объясните основные положения ФГОС и их влияние на качество образования.*

3. *Какие нововведения были внесены в нормативное регулирование в сфере общего образования за последние годы?*

- *перечислите ключевые изменения в законодательстве и их воздействие на образовательный процесс.*

4. *Какова структура и основные компоненты государственной программы «Развитие образования»?*

- *охарактеризуйте основные цели и задачи данной программы.*

5. *Какие национальные проекты в сфере образования реализуются в России и как они связаны с государственной политикой?*

- *укажите названия и задачи ключевых национальных проектов.*

6. *Как управление в сфере общего образования осуществляется на уровне регионов и муниципалитетов?*

- *описать особенности управления и взаимодействия между различными уровнями власти.*

7. *Каковы основные принципы и методы обеспечения качества образования в рамках реализации ФГОС?*

- *рассмотрите подходы, используемые для оценки и контроля качества образовательных услуг.*

8. *Что понимается под понятием «суверенная система образования» и какую роль она играет в государственной политике?*

- *обсудите значимость обеспечения суверенитета в образовательной сфере.*

9. *Каковы актуальные тенденции и вызовы, с которыми сталкивается система общего образования в России?*

- *выделите ключевые проблемы и вопросы, требующие решения в текущей ситуации.*

10. *Как изменения в государственной политике влияют на профессиональную подготовку учителей и других работников образования?*

- *проанализируйте, каким образом актуальные реформы отражаются на подготовке кадров в образовательной системе.*

## **II. НОВЕЛЛЫ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКОЙ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**С 1 сентября 2024 г. вступает в силу и действует до 1 сентября 2027 г. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2024 г. № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования».**

Председатель Правительства Российской Федерации Михаил Мишустин подписал Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2024 года № 556, которое утверждает перечень мероприятий по оценке качества образования и регламентирует правила их проведения. Актуальность разработки перечня мероприятий по оценке качества образования обусловлена необходимостью постоянного мониторинга и анализа состояния образовательной системы в стране. Это позволяет выявлять слабые места и проблемы в обучении, определять направления для дальнейшего развития и совершенствования образовательного процесса [12].

Оценка качества образования является ключевым инструментом для определения эффективности работы образовательных учреждений, выявления лучших практик и методов обучения, а также для стимулирования профессионального роста педагогов. Разработка и внедрение комплекса мероприятий по оценке качества образования способствует повышению конкурентоспособности российского образования на мировой арене и обеспечивает его соответствие современным требованиям и стандартам. Согласно данному Постановлению, с 1 сентября 2024 года Рособрнадзор будет осуществлять следующие мероприятия по оценке качества образования:

1. Национальные сопоставительные исследования качества общего образования.
2. Всероссийские проверочные работы в общеобразовательных учреждениях.
3. Всероссийские проверочные работы в организациях среднего профессионального образования.
4. Международные сопоставительные исследования качества общего образования.

Важно:

- учащиеся (кроме тех, кто учится в 1-3, 9 и 11 классах) и студенты колледжей будут принимать участие в одном из перечисленных мероприятий в течение учебного года. Эти мероприятия будут интегрированы в расписание учебных занятий и могут использоваться для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации;

- всероссийские проверки на уровне начального общего образования будут проводиться не более чем по трём учебным предметам. А на уровнях

основного и среднего общего образования - по максимуму четырем предметам;

- обучающиеся организаций образования могут принимать участие только в одном исследовании в течение учебного года, будь то всероссийские проверки, национальные или международные исследования;

- учащиеся, вовлеченные в национальные или международные исследования, не будут участвовать во всероссийских проверках в соответствующем учебном году;

- для учащихся с ограниченными возможностями здоровья участие в мероприятиях по оценке качества образования будет определяться образовательными организациями с учетом их состояния здоровья и психофизического развития, а также с согласия родителей (или законных представителей).

**Организация оценки качества образования в рамках Постановления Правительства РФ от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования» [12].**

**Список мероприятий для оценки качества образования:**

1. Национальные сопоставительные исследования уровня общего образования.

2. Всероссийские проверочные работы в образовательных учреждениях, реализующих основные общеобразовательные программы.

3. Всероссийские проверочные работы в учреждениях, предоставляющих программы среднего профессионального образования.

4. Международные сопоставительные исследования качества общего образования.

**Мероприятия по оценке качества образования**

Мероприятия по оценке качества образования проводятся в рамках мониторинга системы образования с целью:

а) обеспечения единства образовательного пространства в Российской Федерации;

б) предоставления государственных гарантий уровня и качества образования на основе единства обязательных требований к результатам освоения основных образовательных программ, в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и федеральными основными общеобразовательными программами.

Национальные сопоставительные исследования качества общего образования (далее – национальные исследования) направлены на оценку достижения обучающимися личностных, предметных и метапредметных результатов освоения основных образовательных программ. Эти исследования также позволяют оценить воспитательную работу образовательных учреждений и уровень функциональной грамотности учащихся.

Всероссийские проверочные работы, проводимые в образовательных учреждениях, осуществляющих образовательную деятельность по основным

общеобразовательным программам, а также в учреждениях, реализующих программы среднего профессионального образования (далее – всероссийские проверочные работы), имеют целью мониторинг уровня и качества подготовки обучающихся в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основными общеобразовательными программами.

Международные сопоставительные исследования качества общего образования (далее – международные исследования) проводятся для непрерывного и системного анализа состояния и перспектив развития системы образования в Российской Федерации.

Организацию проведения мероприятий по оценке качества образования, включая методическое обеспечение, осуществляет Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки.

Образовательные организации, имеющие государственную аккредитацию и реализующие образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего и среднего профессионального образования, интегрируют мероприятия по оценке качества образования в расписание своих учебных занятий.

Кроме того, указанные образовательные организации могут использовать мероприятия по оценке качества образования для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в рамках реализации своих образовательных программ.

#### **Участники мероприятий по оценке качества образования:**

1. Национальные исследования: участниками национальных исследований становятся обучающиеся образовательных организаций, упомянутых в пункте 7 данных Правил, за исключением обучающихся 1-3 классов и тех, кто указан в пункте 13.

2. Международные исследования: аналогично, участниками международных исследований являются обучающиеся образовательных учреждений, указанных в пункте 7, за исключением тех, кто упоминается в пункте 13.

3. Всероссийские проверочные работы: всероссийские проверочные работы проходят с участием обучающихся, обучающихся по государственным аккредитованным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, за исключением тех, кто обучается в 1-3, 9 и 11 классах, а также тех, кто указан в пункте 13. При этом, обучающиеся, участвующие в национальных или международных исследованиях, не принимают участие во всероссийских проверочных работах в соответствующем учебном году.

4. Обучающиеся среднего профессионального образования: участниками всероссийских проверочных работ по образовательным программам среднего профессионального образования становятся студенты, обучающиеся на базе основного общего образования, за исключением тех, кто указан в пункте 13. Также студенты, участвующие в национальных или

международных исследованиях, не принимают участие в всероссийских проверочных работах в соответствующем учебном году.

5. Исключения: участие в мероприятиях по оценке качества образования не допускается для следующих категорий обучающихся:

- а) обучающиеся специальных учебно-воспитательных учреждений закрытого типа и учреждений, исполняющих наказание в виде лишения свободы;

- б) обучающиеся в федеральных государственных организациях, находящихся в ведении федеральных органов, указанных в части 1 статьи 81 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;

- в) обучающиеся образовательных организаций, перечисленных в пункте 7, которые расположены на территории Военного инновационного технополиса «Эра» Министерства обороны Российской Федерации.

6. Обучающиеся с ограниченными возможностями: ученики с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность участвовать в мероприятиях по оценке качества образования по решению образовательной организации, с учетом их состояния здоровья и развития, и при согласии родителей (законных представителей).

#### **Порядок проведения мероприятий по оценке качества образования:**

1. Общие требования: мероприятия по оценке качества образования ведутся с соблюдением законодательства Российской Федерации о защите персональных данных, а также санитарно-эпидемиологических требований, касающихся условий обучения и воспитания детей.

2. Участие обучающихся: обучающиеся образовательных организаций, указанных в пункте 7 настоящих Правил, могут принимать участие не более чем в одном исследовании в течение учебного года. Это могут быть всероссийские проверочные работы, национальные или международные исследования. Всероссийские проверочные работы для начального общего образования проводятся по максимуму по 3 учебным предметам, а для основного и среднего общего образования – не более чем по 4 предметам.

3. Утверждение условий мероприятий: состав участников, срок и продолжительность проведения национальных исследований и всероссийских проверочных работ, а также перечень учебных предметов, по которым проводятся всероссийские проверки, утверждается Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки не позднее чем за 3 месяца до начала учебного года, в котором будут проводиться эти мероприятия.

4. Международные исследования: состав участников и сроки проведения международных исследований определяются Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

5. Разработка заданий: разработка заданий для национальных исследований и всероссийских проверочных работ осуществляется уполномоченной организацией, подведомственной Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки, в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и программами соответствующего уровня [12].

## **Сбор и обработка данных в рамках национальных исследований и всероссийских проверочных работ:**

### **1. Сбор и обработка результатов**

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки отвечает за сбор и обработку результатов национальных исследований и всероссийских проверочных работ. Этот процесс должен завершаться не позднее чем через 2 месяца после окончания соответствующих мероприятий.

### **2. Разработка и апробация новых подходов**

С целью внедрения и тестирования новых методов в содержании и технологиях оценки качества образования, а также для обеспечения методической поддержки проводимых мероприятий, исполнительные органы субъектов Российской Федерации, администрация федеральной территории «Сириус» и федеральные органы, являющиеся учредителями образовательных организаций, могут принимать решения о проведении всероссийских проверочных работ. Эти проверки касаются образовательных программ, имеющих государственную аккредитацию на уровнях начального общего, основного общего и среднего общего образования. Решения включают в себя:

- состав участников,
- сроки и продолжительность проведения работ,
- перечень учебных предметов,
- разработку заданий для проверок.

### **3. Согласование всероссийских проверочных работ**

При проведении всероссийских проверочных работ в 2025 году, соответствующие органы (исполнительный орган, администрация федеральной территории «Сириус», учредитель) обязаны направить в Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки проект акта до 1 октября 2024 года. Этот проект должен содержать данные о составе участников, сроках, продолжительности, перечне предметов и заданиях, разработанных указными органами.

### **4. Сроки согласования**

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки должна принять решение о согласовании проведения всероссийских проверочных работ по предоставленным документам не позднее 30 декабря 2024 года.

### **5. Подготовка к всероссийским проверочным работам**

С 1 января 2026 года органы, принимающие решения, должны направлять в Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки проект акта не позднее чем за 2 месяца до начала учебного года, в котором предполагаются всероссийские проверочные работы. Проект должен содержать информацию о составе участников, сроках, продолжительности, перечне учебных предметов и заданиях для проверок, разработанных соответствующими органами.

## **Проведение всероссийских проверочных работ в образовательных организациях:**

С 1 января 2026 года Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки принимает решение о согласовании проведения

всероссийских проверочных работ в образовательных организациях, имеющих государственную аккредитацию, для образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования. Это согласование осуществляется по решению исполнительного органа, администрации федеральной территории «Сириус» или учредителя не позднее чем за 1 месяц до начала учебного года, в котором планируется проведение проверочных работ.

Федеральная служба может отказать в согласовании проведения всероссийских проверочных работ в следующих случаях:

- если состав участников, сроки и продолжительность проведения проверочных работ или перечень учебных предметов не соответствуют приказу Федеральной службы, разработанному в соответствии с установленными правилами;

- если задания всероссийских проверочных работ, разработанные исполнительным органом, администрацией федеральной территории «Сириус» или учредителем, не соответствуют заданиям, разработанным уполномоченной подведомственной организацией Федеральной службы, в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и образовательными программами соответствующего уровня.

Результаты всероссийских проверочных работ, проведенных по вышеуказанному решению, должны быть представлены в Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки не позднее 1 июня текущего учебного года.

Введение и реализация Постановления Правительства РФ от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования» может привести к следующим ожидаемым результатам:

1. Улучшение качества образования: систематическая оценка качества образования позволит выявлять слабые места в образовательных процессах и разрабатывать эффективные меры по их улучшению.

2. Унификация подходов к оценке: утверждение четких правил и процедур проведения мероприятий по оценке качества образования обеспечит единый подход ко всем образовательным учреждениям, что позволит проводить объективные сравнения и анализ.

3. Повышение прозрачности образовательной системы: открытость в вопросах оценки качества образования повысит доверие общественности и заинтересованных сторон к образовательным учреждениям и их результатам.

4. Оптимизация использования ресурсов: выявление эффективных и неэффективных практик позволит лучше распределять ресурсы и финансирование на основе реальных потребностей.

5. Поддержка профессионального развития учителей: оценка качества образования может служить основой для систематического повышения квалификации педагогов и внедрения лучших практик в образовательный процесс.

6. Создание системы мониторинга и обратной связи: введение мероприятий по оценке позволит создавать механизмы для регулярного мониторинга состояния образовательной среды и получения обратной связи от учащихся, родителей и преподавателей.

7. Адаптация образовательных программ: на основании полученных данных можно будет вносить коррективы в образовательные программы, обеспечивая их современность и актуальность для потребностей рынка труда.

8. Развитие культуры оценки: введение систематических мероприятий по оценке качества образования способствует развитию культуры оценки среди всех участников образовательного процесса, что будет способствовать общей системе повышения качества.

Эти результаты могут способствовать созданию более эффективной и адаптируемой образовательной среды в России, которая будет отвечать современным требованиям и вызовам.

### **Вопросы для самоконтроля**

*1. Какие основные цели поставлены перед мероприятиями по оценке качества образования в рамках Постановления Правительства РФ от 30.04.2024 № 556?*

*2. Как Постановление определяет критерии и показатели для оценки качества деятельности образовательных организаций?*

*3. Какие этапы включает в себя процесс оценки качества образования в соответствии с новыми правилами?*

*4. В чем заключается роль органов управления образованием в реализации мероприятий по оценке качества обучающихся и образовательных организаций?*

*5. Какие нововведения были введены в процедуру оценки качества образования по сравнению с предыдущими нормами регулирования?*

*6. Какие мероприятия по оценке качества образования предусмотрены в перечне, утвержденном Постановлением?*

*7. Как должны быть организованы внутренние процедуры и механизмы самодиагностики и самооценки образовательной организации?*

*8. Какие требования предъявляются к разработке и реализации программ по улучшению качества образования на основании результатов оценки?*

*9. Какое значение имеет вовлечение заинтересованных сторон (учителей, родителей, учащихся) в процесс оценки качества образования?*

*10. Как планируется использовать результаты мероприятий по оценке качества для дальнейшего развития образовательных организаций и повышения их конкурентоспособности?*

### **III. ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Цифровой образовательная среда как направление цифровой трансформации российского государства и общества.*

Развитие цифровой образовательной среды в России играет ключевую роль в реализации стратегии цифровой трансформации, направленной на модернизацию всех секторов экономики и социальной сферы. В контексте цифровой трансформации государства, создание современных образовательных платформ и технологий способствует повышению доступности и качества образования для учащихся по всей стране. Интеграция цифровых инструментов в образовательный процесс не только улучшает обучение, но и формирует у студентов навыки, необходимые для успешной профессиональной деятельности в цифровую эпоху. Поддержка и развитие цифровой образовательной среды позволяют стимулировать инновации и научные исследования, что является важным аспектом стратегии устойчивого роста экономики России.

Реализация цифровой образовательной среды способствует более эффективному обмену знаниями и ресурсами между учебными заведениями, что является неотъемлемой частью комплексной стратегии цифровой трансформации страны.

Государственная политика в сфере цифровой трансформации в России направлена на создание благоприятных условий для внедрения цифровых технологий во всех сферах жизни общества и экономики. Она включает в себя разработку стратегий и программ, целью которых является оптимизация государственных услуг, повышение эффективности управления и развитие инновационных секторов.

Нормативное регулирование цифровой трансформации в России осуществляется через принятие законов, постановлений и других регулирующих актов, которые определяют правовые основы и стандарты для цифровизации различных отраслей. Ключевыми документами в этой области являются «Стратегия развития информационного общества до 2020 года» [8] и «Стратегия развития цифровой экономики» [14], которые установили основополагающие принципы и направления для дальнейшего развития цифровых технологий. Основные принципы цифровой трансформации в России включают доступность и качество государственных услуг для граждан, обеспечение кибербезопасности и защиты персональных данных, а также развитие инфраструктуры для поддержки цифровых технологий. Кроме того, важным аспектом является межведомственное сотрудничество и интеграция различных систем для создания единой цифровой экосистемы, способствующей интеграции всех участников цифрового процесса: от государственных органов до бизнеса и граждан.

Таким образом, государственная политика в сфере цифровой трансформации, основанная на четком нормативном регулировании и принципах, направлена на создание инновационного, эффективного и

безопасного цифрового пространства в России.

Управление цифровой трансформацией в Российской Федерации осуществляется через несколько ключевых этапов и механизмов, которые включают в себя:

1. Формулирование стратегий и программ: в рамках государственной политики разрабатываются долгосрочные стратегии и программы, такие как «Стратегия развития цифровой экономики» и другие инициативы. Эти документы определяют цели, приоритетные направления и ключевые задачи цифровой трансформации.

2. Создание государственных органов и рабочих групп: для координации цифровой трансформации создаются специализированные органы, такие как Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России, а также рабочие группы, которые занимаются реализацией конкретных проектов и инициатив.

3. Разработка нормативно-правовых актов: управление цифровой трансформацией включает в себя разработку и внедрение законов и подзаконных актов, которые регулируют различные аспекты цифровизации, включая защиту данных, кибербезопасность и электронный документооборот.

4. Интеграция межведомственных взаимодействий: эффективная цифровая трансформация требует тесного сотрудничества между различными государственными органами, бизнесом и научными учреждениями. Особое внимание уделяется межведомственной интеграции для создания единой цифровой инфраструктуры.

5. Оценка и мониторинг результатов: важным элементом управления является постоянный мониторинг и оценка реализации программ и инициатив. Это позволяет своевременно вносить корректировки и оценивать эффективность проведенных мероприятий.

6. Поддержка инноваций и инициирование новых проектов: для стимулирования цифровизации создаются условия для разработки и внедрения новых технологий, а также поддержки стартапов и инновационных компаний, которые могут внести вклад в цифровую трансформацию образования.

Следует подчеркнуть, что управление цифровой трансформацией в России осуществляется через комплексный подход, который объединяет стратегическое планирование, нормативное регулирование, взаимодействие различных участников и постоянный мониторинг результатов.

#### *Актуальность цифровой трансформации в школе*

Современный мир стремительно меняется под воздействием цифровых технологий, и образование не является исключением. Актуальность цифровой трансформации в школе обусловлена множеством факторов, среди которых – необходимость подготовки учеников к жизни и работе в условиях быстро меняющегося технологического ландшафта, потребность в адаптивных и персонализированных методах обучения, а также стремление повысить качество образовательного процесса. В условиях пандемии COVID-19 образовательные учреждения столкнулись с необходимостью перехода на

дистанционное обучение, что вновь актуализировало вопрос внедрения цифровых технологий в учебный процесс.

#### *Цели цифровой трансформации в школе*

Цели цифровой трансформации в образовательных учреждениях могут быть следующими:

1. Повышение качества образования: использование цифровых технологий для создания интерактивных и адаптивных образовательных материалов, что способствует более глубокому пониманию учебного материала учащимися.

2. Персонализация обучения: предоставление индивидуальных траекторий обучения, соответствующих потребностям и интересам каждого ученика, что позволяет учитывать различные стили учебы и уровни подготовленности.

3. Увеличение доступности образования: обеспечение равного доступа к качественным образовательным ресурсам для всех учеников, независимо от их местоположения и социального статуса.

4. Развитие цифровых компетенций: формирование и развитие у учащихся навыков работы с цифровыми инструментами, необходимыми для успешной профессиональной деятельности в будущем.

#### *Задачи цифровой трансформации в школе*

Для достижения поставленных целей цифровой трансформации школы необходимо решить ряд задач:

1. Интеграция технологий в учебный процесс: внедрение цифровых платформ и инструментов, таких как электронные журналы, системы управления обучением (LMS), интерактивные доски и виртуальные лаборатории

2. Обучение педагогов: организация курсов и тренингов для учителей с целью повышения их квалификации в области использования современных технологий в учебном процессе.

3. Создание цифровой инфраструктуры: обеспечение школ необходимыми техническими ресурсами, включая компьютеры, интернет-соединение и программное обеспечение.

4. Разработка цифровых образовательных материалов: создание и адаптация учебных пособий и курсов, содержащих интерактивные компоненты, видеоуроки и другие мультимедийные элементы.

5. Мониторинг и оценка эффективности: внедрение систем оценки и анализа результатов цифровизации образовательного процесса, чтобы обеспечить его постоянное совершенствование.

В целом, цифровая трансформация в школе – это не просто внедрение технологий, но и изменение подходов к обучению и организации учебного процесса, что, в конечном счёте, позволит создать более качественное и доступное образование для всех учеников.

#### **Нормативные акты в сфере цифровой трансформации образования в школе**

Цифровизация образования в Российской Федерации осуществляется на

основе ряда нормативных документов, которые определяют принципы, цели и методы интеграции информационных технологий в образовательный процесс. Вот основные акты, способствующие этому процессу [33]:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» – является основным законодательным актом, регулирующим образовательные отношения в России. Он включает положения, касающиеся использования информационных технологий, создания условий для цифровых инноваций и управления образовательными учреждениями на основе современных технологий [3].

2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 29 ноября 2017 года № 1632 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы» – данный документ содержит комплекс мер, направленных на цифровизацию образовательной среды, включая модернизацию инфраструктуры и внедрение новых технологий.

3. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 марта 2020 года № 100 «Об организации образовательного процесса в условиях распространения новой коронавирусной инфекции» – в условиях пандемии COVID-19 приказ регулирует использование дистанционных образовательных технологий, что привело к значительным изменениям в организации учебного процесса и ускорению цифровизации.

4. Концепция развития цифровой экономики Российской Федерации (2017) – стратегический документ, формирующий направления цифровой трансформации в различных секторах экономики, включая образование. Концепция подчеркивает важность цифровизации для повышения качества и доступности образовательных услуг.

5. Федеральная целевая программа «Развитие образования в России (2013-2020)» – эта программа включает мероприятия, направленные на внедрение современных технологий в образовательный процесс, поддержку образовательных учреждений и развитие кадровых ресурсов в сфере ИТ.

6. Приказ Министерства просвещения РФ от 11 января 2019 года № 6 – регулирует организацию и реализацию образовательного процесса с использованием цифровых технологий, акцентируя внимание на необходимости повышения квалификации педагогов в области информационных технологий.

Эти документы формируют правовую базу, на основании которой происходит цифровая трансформация образовательного процесса в школах страны. Они служат основой для создания эффективной, безопасной и доступной образовательной среды, способствующей внедрению инновационных методов обучения и развитию цифровых компетенций у обучающихся.

#### *Цифровые помощники в системе образования.*

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года № 1642 (редакция от 08 декабря 2023 года) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации

'Развитие образования» утверждено, что внедрение цифровых помощников в образовательный процесс существенно повысит эффективность и производительность труда учителей. В рамках реализации программы предполагается использование различных инструментов, направленных на автоматизацию рутинных операций, что позволит педагогам сосредоточиться на более значимых аспектах учебного процесса. К таким цифровым помощникам относятся:

- инструменты автоматического планирования: они позволяют учителям эффективно организовывать учебный процесс, создавая расписания, планы уроков и учебные материалы с минимальными затратами времени;

- генерация отчетов: автоматизация процесса формирования отчетной документации позволит сократить время, затрачиваемое на ведение отчетности и анализ деятельности;

- проверка домашних заданий: использование специализированных сервисов для проверки заданий снижает нагрузку на преподавателей и обеспечивает более оперативную обратную связь для обучающихся;

- сервисы общения с родителями: интегрированные платформы облегчают взаимодействие педагогов с родителями, обеспечивая оперативное информирование о достижениях и успехах детей.

Одним из ключевых элементов созданной цифровой образовательной среды является Федеральная государственная информационная система «Моя школа». Она служит основой, на которой осуществляется интеграция вышеупомянутых инструментов, обеспечивая их взаимосвязь и доступность для пользователей. Интеграция данных ресурсов в образовательный процесс не только оптимизирует рабочие процессы, но также способствует созданию более удобной и эффективной среды обучения как для студентов, так и для педагогов.

Данная инициатива, в соответствии с редакцией Постановления Правительства Российской Федерации от 1 сентября 2023 года № 1435, ясно демонстрирует стремление к модернизации образовательной системы, основанной на цифровых технологиях, что, в свою очередь, открывает новые возможности для повышения качества образования в России.

*Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» (ЦОС) [40].*

Цель данного проекта – создание современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней. Важным фактором успешного внедрения и развития целевой модели ЦОС является эффективное управление образованием на всех уровнях. В процессе цифровой трансформации необходимо сформировать и распространить новые модели управления образовательными организациями, основой которых становится синтез новых педагогических практик с использованием цифровых технологий, непрерывное профессиональное развитие педагогов и новые цифровые инструменты в управлении образованием. Однако готовы ли все руководители образовательных организаций к реализации федерального проекта «Цифровая образовательная среда»? Во время обучения заместителей директоров по

учебной работе образовательных организаций Республики Татарстан, прошедшего в марте 2020 года в рамках повышения квалификации по дополнительной профессиональной программе «Система оценки качества образования в образовательной организации: методологический и технологический инструментарий», результаты входной анкеты «Самооценка эффективности деятельности руководителя образовательной организации», разработанной сотрудниками кафедры теории и практики управления образованием Государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Республики Татарстан», показали необходимость изучения руководителями вопросов управления внедрением средств цифровизации в образовательный процесс

*Материалы и методы исследования.*

Рассмотрим основные дидактические понятия дистанционного обучения как средства цифровизации, нормативно-правовое обеспечение дистанционного обучения, а также нормативные правовые акты для внедрения современных цифровых технологий в основные общеобразовательные программы. На основании Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 года № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» организации, реализующие образовательные программы или их части, осуществляют это с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в предусмотренных формах обучения или при их сочетании. Это касается проведения учебных занятий, практик, текущего контроля успеваемости, промежуточной, итоговой и государственной итоговой аттестации обучающихся.

*Примерное структура дорожной карты мероприятий по управлению внедрением средств цифровизации в образовательный процесс в образовательной организации на среднесрочный период (6-12 месяцев):*

### **1. Анализ текущей ситуации**

- месяц 1: Оценка состояния цифровой инфраструктуры
- проведение анализа имеющегося оборудования и программного обеспечения.
- Оценка уровня цифровой грамотности преподавателей, обучающихся и родителей.

### **2. Определение целей и задач**

- Месяц 1: Формулирование целей цифровизации
- определение стратегических целей по внедрению цифровых технологий в образовательный процесс;
- разработка конкретных задач по цифровизации для всех участников образовательного процесса.

### **3. Обучение и подготовка кадров**

- месяц 2-3: организация курсов повышения квалификации

- проведение специальных тренингов для педагогов по использованию цифровых инструментов и платформ;
- создание методических материалов и пособий для самостоятельного изучения.

#### **4. Информирование и вовлечение участников**

- месяц 4: проведение информационных встреч с родителями и учениками
- организация родительских собраний и семинаров по вопросам цифровизации;
- создание онлайн-ресурсов для информирования участников образовательного процесса.

#### **5. Внедрение цифровых инструментов**

- месяц 5-7: постепенное внедрение новых технологий
- выбор и внедрение Learning Management System (LMS);
- разработка и внедрение электронных дневников и журналов;
- организация доступа к образовательным ресурсам и платформам.

#### **6. Мониторинг и оценка**

- месяц 8: проведение промежуточной оценки
- оценка успешности внедрения цифровых инструментов через анкетирование участников;
- анализ результатов образовательного процесса с использованием цифровых технологий.

#### **7. Корректировка и развитие**

- месяц 9-11: корректировка стратегии
- на основе результатов мониторинга корректировка плана действий по цифровизации;
- разработка дополнительных обучающих мероприятий в ответ на выявленные потребности.

#### **8. Завершение и презентация итогов**

- месяц 12: Презентация итогов и планов на будущее;
- организация мероприятия, на котором будут представлены результаты внедрения цифровизации;
- обсуждение дальнейших шагов и долгосрочного плана цифрового развития образовательной организации.

#### **Дополнительные мероприятия**

- регулярные заседания рабочей группы по цифровизации;
- внедрение системы обратной связи для оценки удовлетворенности участников образовательного процесса;
- привлечение внешних экспертов для оценки и консультаций по вопросам цифровизации.

Данная дорожная карта может быть адаптирована в зависимости от конкретных условий и потребностей образовательной организации.

Успех реализации дистанционного обучения во многом зависит от педагогов, их профессионализма и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) компетентности. Очевидно, что с перспективой широкого

внедрения дистанционного обучения в образовательную практику становится актуальной задачей подготовки педагогов не только для очного, но и для дистанционного обучения. Педагог становится не только носителем знаний, но и проводником по цифровому миру. Он должен обладать цифровой грамотностью, уметь создавать и применять контент с использованием цифровых технологий, включая навыки компьютерного программирования, поиска, обмена информацией и коммуникации. Развитие цифровых технологий требует от педагога способности быстро осваивать новые навыки. Переход обучающихся к дистанционному обучению требует, чтобы не только педагоги, но и родители получили инструкции о том, как поддерживать детей, особенно младших школьников, в их обучении в новых условиях. Практическая значимость и новизна данной статьи заключаются в оказании помощи руководителям образовательных организаций в планировании действий по подготовке школы, педагогов, обучающихся и их родителей к обучению в дистанционном формате. Надеемся, что предложенная схема окажет практическую помощь руководителям образовательных организаций при разработке проекта дорожной карты мероприятий по внедрению цифровых технологий в образовательный процесс, что позволит выстроить систему методической работы с педагогами, обучающимися и их родителями. Очевидно, что требует уточнения и пересмотра содержание актуальных дополнительных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов системы образования, руководителей образовательных организаций и педагогов с учетом приоритетов и динамики модернизации образования. В содержание этих программ необходимо включить модуль по методике дистанционного обучения, практикум по формированию цифровой грамотности педагогов, а также перевести на новый уровень сетевое взаимодействие всех социальных партнеров, вовлеченных в создание информационных систем страны.

*Актуальным цифровым помощником в системе организации и реализации учебного процесса является ФГИС «Моя школа» (Федеральная государственная информационная система «Моя школа») – это система, предназначенная для обеспечения прозрачности и доступности информации о государственных образовательных учреждениях в Российской Федерации. Основная цель системы – предоставление информации о школах, их кадровом составе, учебных планах, достижениях учащихся и других аспектах образовательной деятельности.*

*Основные функции ФГИС «Моя школа» [38]:*

1. Информационная прозрачность: Обеспечение доступа родителей и общественности к информации о работе образовательных учреждений.
2. Сравнительный анализ: Возможность сравнения образовательных учреждений по различным критериям.
3. Механизм обратной связи: Простой способ получения отзывов и предложений от родителей и учащихся.

*Нормативные акты, регулирующие деятельность ФГИС «Моя школа»:*

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании

в Российской Федерации» – закон определяет общие принципы, цели и задачи образовательной деятельности, а также вопросы информационной открытости образования.

2. Постановление Правительства РФ от 23 декабря 2013 г. № 1211 «Об утверждении Правил разработки, внедрения и эксплуатации федеральных государственных информационных систем» – устанавливает нормы и требования к созданию и функционированию информационных систем в образовательной области.

3. Приказы Министерства образования и науки РФ – различные акты, регулирующие порядок использования ФГИС и обязательства образовательных учреждений по предоставлению информации.

4. Методические рекомендации и документы, касающиеся ведения государственной статистики в образовании – обеспечивают стандартные подходы к сбору и обработке данных.

*Перечень основных терминов цифровой трансформации образования в школе в рамках использования ФГИС «Моя школа»:*

**1. Цифровая трансформация** – процесс интеграции цифровых технологий в образовательную среду, который влияет на методы обучения и взаимодействия.

**2. ФГИС «Моя школа»** – Федеральная государственная информационная система, предназначенная для управления информацией об образовательных учреждениях и обеспечения взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса.

**3. Электронное обучение (E-learn.№i.№g)** – форма обучения, при которой учебные материалы и взаимодействие между преподавателем и студентом осуществляются с использованием интернет-технологий.

**4. Система управления обучением (LMS)** – платформа для организации, проведения и управления процессом обучения в онлайн-формате.

**5. Цифровая грамотность** – способность эффективно использовать цифровые технологии для поиска, оценки, использования и создания информации.

**6. Интерактивные технологии** – методы и средства, позволяющие активно взаимодействовать с обучающим контентом (например, интерактивные доски, приложения).

**7. Облачные технологии** – IT-решения, позволяющие хранить и обрабатывать данные на удаленных серверах, обеспечивая доступ к ним через интернет.

**8. Большие данные (Big Data)** – объемные массивы данных, которые могут быть использованы для анализа и принятия обоснованных решений в образовательной сфере.

**9. Персонализированное обучение** – подход, ориентированный на индивидуальные потребности и особенности каждого ученика.

**10. Адаптивное обучение** – методика, при которой образовательный процесс может изменяться в зависимости от успехов и потребностей

обучающегося.

**11. Мобильное обучение (M-learning)** – использование мобильных устройств для образовательных целей, что позволяет учиться в любое время и в любом месте.

**12. Виртуальная реальность (VR)** – технологии, создающие симуляцию реального мира для погружающего обучения.

**13. Дополненная реальность (AR)** – технология, позволяющая накладывать цифровую информацию на реальный мир, улучшая образовательный процесс.

**14. Кибербезопасность в образовании** – меры и технологии защиты информации и систем от киберугроз в образовательной сфере.

**15. Инклюзивное образование** – подход, который обеспечивает доступность и равные возможности для всех учащихся, включая тех, кто имеет особые потребности.

Этот перечень охватывает ключевые аспекты цифровой трансформации и создания системы ФГИС «Моя школа», отражая современные тенденции и технологии в образовательной среде.

*Проект Урок цифры.* Драйвер развития цифровых компетенций российских школьников является проект Урок цифры. Урок Цифры представляет собой всероссийский образовательный проект, сосредоточенный на области информационных технологий. Данный проект ориентирован на формирование знаний у школьников с 1 по 11 класс, обеспечиваемых ведущими технологическими компаниями, а также на развитие навыков и компетенций, необходимых для функционирования в цифровой экономике. Проект также способствует ранней профориентации в сфере информационных технологий. На онлайн-платформе проекта, доступной по адресу [«урокцифры.рф»](http://урокцифры.рф), размещён обширный каталог уроков, который включает в себя интерактивные тренажёры, видео-лекции и методические материалы для педагогов. Эти ресурсы позволяют учащимся более глубоко ознакомиться с миром профессий в области информационных технологий. Реализация проекта осуществляется в рамках федерального направления «Кадры для цифровой экономики», которое является частью национального проекта «Цифровая экономика».

Инновационным цифровым помощником является *искусственный интеллект*. Искусственный интеллект (ИИ) – это область информатики, занимающаяся созданием компьютерных систем и программ, способных выполнять задачи, которые обычно требуют человеческого интеллекта. Эти задачи могут включать обработку естественного языка, распознавание образов, принятие решений, обучение, планирование и другие виды умственной деятельности. Термин «искусственный интеллект» был введен в 1956 году на летней конференции в Дартмутском колледже, организованной Джоном Макара, Марвином Минским, Натаном Рочестером и Claude Shannon. Эта конференция считается началом исследования в области ИИ как научной дисциплины.

*Этапы развития искусственного интеллекта (ИИ):*

- *Возрождение (1980-е гг.)* появление новых подходов, таких как нейронные сети и генетические алгоритмы. Повышенный интерес со стороны частного сектора и государства к разработкам ИИ. Внедрение экспертных систем в коммерческие приложения.

- *Расцвет (1990-е и 2000-е гг.)* усовершенствование алгоритмов, увеличение вычислительных мощностей и доступ к большим объемам данных способствовали возрождению интереса к ИИ. В этом периоде произошел прорыв в области машинного обучения и распознавания образов, а также развитие *Internet of Things* вещей (IoT).

- *Современность (2010-е – наст. время)* стремительное развитие глубокого обучения и нейросетей, массовое применение ИИ в различных отраслях, таких как медицина, финансы, транспорт и развлечения. Такие достижения, как создание генеративных моделей (например, GPT-3), автоматизированные системы распознавания речи и изображения, а также использование ИИ в робототехнике, изменили многие аспекты жизни общества.

ИИ сейчас активно применяется в различных сферах, и его технологии продолжают развиваться, открывая новые горизонты для научных исследований и практического применения. Вопросы этики и безопасности при использовании ИИ становятся все более актуальными, что также требует внимания со стороны исследователей и общества в целом.

Внедрение искусственного интеллекта в организацию учебного процесса в школе открывает перед образовательными учреждениями множество возможностей. Примеры, как ИИ может быть применён в школьном обучении:

### **1. Персонализированное обучение**

Использование ИИ для создания адаптивных образовательных платформ, которые анализируют данные об успеваемости и стиле обучения каждого ученика. Такие платформы могут предлагать индивидуальные учебные планы, учитывающие сильные и слабые стороны каждого ученика.

### **2. Интерактивные обучающие системы**

Применение чат-ботов и виртуальных помощников для ответов на вопросы учеников вне классного времени. Эти системы могут помогать учащимся с решением задач, объяснять тематику уроков и даже давать рекомендации по дополнительным материалам.

### **3. Анализ успеваемости**

Использование алгоритмов машинного обучения для анализа успеваемости учеников на основе их тестов и заданий. Это позволяет педагогам выявлять групповые и индивидуальные проблемы в обучении и принимать меры для их устранения.

### **4. Разработка учебных материалов.**

Автоматизированное создание учебных материалов с использованием ИИ, которое может генерировать задания, тесты и даже видеоуроки на основе заданного уровня сложности и содержания учебной программы.

## **5. Оценка работы учеников**

Использование ИИ для автоматизированной проверки тестов и заданий с открытыми вопросами. Это значительно сокращает время на оценку работ и позволяет учителям сосредоточиться на других аспектах обучения.

## **6. Виртуальные классы и симуляции**

Создание виртуальных классов и лабораторий, где ученики могут проводить эксперименты и взаимодействовать с учебным материалом в формате дополненной или виртуальной реальности. ИИ управляет процессом обучения, адаптируя его к индивидуальным нуждам учащихся.

## **7. Обучение социальных и эмоциональных навыков**

Использование систем на основе ИИ для поддержания и развития социальных и эмоциональных навыков учеников. Такие системы могут анализировать взаимодействие между учениками и предоставлять рекомендации по развитию этих навыков.

## **8. Организация учебного процесса**

ИИ может применять алгоритмы для оптимизации расписания уроков и управления ресурсами школы, учитывая различные параметры – от занятости учителей и аудитории до предпочтений учеников.

## **9. Интерактивные помощники для учителей**

Разработка платформ, которые предоставляют учителям аналитические данные о процессе обучения, включая рекомендации по темам, которые нужно пересмотреть, и ресурсы для подготовки к урокам.

## **10. Программы и онлайн-курсы**

Создание и развитие онлайн-курсов и программ, использующих ИИ для автоматизации процессов – от регистрации учеников до контроля за процессом обучения. Данные примеры демонстрируют, как ИИ может трансформировать образовательный процесс, делая его более эффективным, увлекательным и персонализированным. Внедрение таких технологий требует комплексного подхода и подготовленности как образовательного персонала, так и учащихся. *Нормативное регулирование, цели, задачи и ресурсы внедрения искусственного интеллекта в школе*

### **Нормативное регулирование**

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в образовательный процесс регулируется рядом федеральных законов и нормативных актов. Основными из них являются:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» – определяет основные подходы к созданию условий для использования цифровых технологий, включая ИИ, в образовательных учреждениях.

2. Приказы и рекомендации Министерства просвещения РФ, устанавливающие методические рекомендации по внедрению ИИ, включая создание образовательных стандартов и программ, определяющих использование ИИ в учебном процессе.

3. Законодательство о защите персональных данных – регулирует вопросы безопасности и конфиденциальности информации, что особенно актуально при использовании ИИ в образовательных учреждениях.

## **Цели внедрения искусственного интеллекта**

Основные цели внедрения ИИ в школы включают:

1. Повышение качества образования – ИИ помогает персонализировать обучение, адаптируя учебный процесс к индивидуальным потребностям и возможностям каждого ученика, что способствует лучшим учебным результатам.

2. Автоматизация административных процессов – использование ИИ для автоматизации таких задач, как ведение учета, оценка успеваемости и планирование учебного процесса, позволяет освободить время для педагогов и улучшить организацию работы.

3. Развитие цифровых компетенций у обучающихся – внедрение ИИ создает возможности для формирования у учеников навыков работы с современными технологиями, что соответствует требованиям цифровой экономики.

4. Поддержка учителей – ИИ может выступать в роли помощника для педагогов, предоставляя методические рекомендации, ресурсы и учебные материалы, а также анализируя данные о прогрессе учеников.

## **Задачи внедрения искусственного интеллекта**

Основные задачи на этапах внедрения ИИ в школу включают:

1. Разработка и адаптация образовательных программ, включая использование ИИ – создание курсов, на которых обучающийся освоит основы работы с ИИ и его приложениями.

2. Обучение педагогов – организация курсов повышения квалификации и тренингов для учителей по использованию ИИ в образовательном процессе и методам цифрового обучения.

3. Создание баз данных и систем анализа – разработка информационных систем, которые будут собирать и анализировать данные о ходе обучения, позволяя ИИ делать более точные прогнозы и рекомендации.

4. Обеспечение безопасности данных – внедрение технологий для защиты персональных и учебных данных учеников с учетом законодательства о защите информации.

## **Ресурсы внедрения искусственного интеллекта**

Для успешной реализации внедрения ИИ в образовательный процесс необходимо:

1. Финансовые ресурсы – бюджетные средства для закупки необходимого программного обеспечения и аппаратного обеспечения, а также на подготовку учителей.

2. Информационные технологии – наличие необходимой инфраструктуры, включая высокоскоростной интернет и современные компьютерные классы.

3. Человеческие ресурсы – привлечение квалифицированных специалистов по ИИ, а также сотрудников, ответственных за техническую поддержку и обучение.

4. Сотрудничество с научными и образовательными учреждениями – партнерство с вузами, исследовательскими центрами и ИТ-компаниями для

создания совместных проектов и инициатив.

Внедрение искусственного интеллекта в школьное образование представляет собой многообещающее направление, требующее комплексного подхода, четкого регулирования и активного участия всех заинтересованных сторон. Это позволит не только улучшить качество образования, но и подготовить учеников к вызовам цифровой экономики.

Цифровая трансформация образования представляет собой важный и своевременный шаг в ответ на вызовы современного мира. Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс не только улучшает доступ к знаниям и повышает их качество, но и создает новые возможности для индивидуализации обучения и развития критического мышления у учащихся. Перспективы цифровой трансформации образования включают совершенствование методов обучения, активное использование аналитики данных для оценки эффективности образовательных стратегий и гибкие подходы к организации учебного процесса – от смешанного обучения до удаленных форматов. Успешная реализация этих инноваций требует комплексного подхода, включающего подготовку педагогов, развитие цифровой инфраструктуры и адаптацию образовательных материалов.

Таким образом, цифровая трансформация становится неотъемлемой частью образовательной системы, которая стремится соответствовать требованиям времени и готовить учащихся к вызовам будущего. Важно рассматривать её как непрерывный процесс, требующий постоянного анализа, гибкости и открытости к новым идеям. В результате, мы сможем создать образовательную среду, которая не только удовлетворяет потребности сегодняшнего дня, но и обеспечивает устойчивое развитие для будущих поколений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. *Какие ключевые нормативные акты регулируют цифровую трансформацию образования в России?*

2. *В чем заключается основная цель цифровой трансформации образования, согласно действующим нормативным документам?*

3. *Каковы основные принципы реализации цифровой трансформации в образовательных учреждениях?*

4. *Какие роли и обязанности назначаются педагогическим работникам в процессе цифровой трансформации?*

5. *Как нормативные акты определяют политику в области цифровых компетенций для учащихся?*

6. *Какие требования к цифровой инфраструктуре образовательных учреждений обозначены в нормативных документах?*

7. *Каковы цели программы «Цифровая экономика Российской Федерации» с точки зрения образования?*

8. *Какие технологии рекомендованы для внедрения в школьное образование на основании нормативных актов?*

9. *Какие образовательные цифровые ресурсы функционируют для*

*учащихся в контексте цифровой трансформации?*

*10. Каковы критерии оценки эффективности внедрения цифровых технологий в школьное образование?*

#### IV. МЕДИАЦИЯ В ОБРАЗОВАНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Медиация как метод разрешения конфликтов набирает популярность в образовательной сфере, предоставляя альтернативу традиционным подходам к решению споров и позволяя всем участникам образовательного процесса, включая учащихся, педагогов и родителей, находить взаимопонимание и устанавливать конструктивные отношения. В данном тексте будут рассмотрены теоретические основы медиации в образовании, ее цели, принципы и значение. Урегулирование споров с привлечением третьей стороны не является новшеством и существует столь же давно, как и конфликты. В древности жрецы и вожди использовали методы примирения для сохранения существования племени. В Западной Европе церковь выступала посредником как в дипломатических отношениях, так и в семейных спорах, а в Древней Руси духовенство пыталось мирно разрешить княжеские ссоры и междоусобицы. Посредничество всегда было частью жизни в восточных культурах, и мирное разрешение конфликтов через диалог по сей день считается приемлемым способом в Китае и Японии. Современная медиация берет начало в американской модели посредничества, возникшей после Второй мировой войны в результате борьбы профсоюзов и работодателей. В СССР технологии посредничества начали изучаться и применяться советскими дипломатами, что вылилось в создании первого в России Центра разрешения конфликтов в 1993 году. В 1999 году в Вене прошла международная конференция по медиации, после которой институт посредничества получил международное признание. В связи с общественными изменениями силовые методы убеждения стали уступать место переговорам, в которых важным аспектом является сохранение деловых или межличностных отношений помимо решения спорных вопросов.

Существует множество способов альтернативного разрешения конфликтов, однако наиболее актуальными в Российской Федерации остаются третейское разбирательство, медиация, переговоры и мировое соглашение. Термин «медиация» происходит от латинского «mediare», что означает «посредничать», и «medius», «medium», что переводится как «средний» или «середина». Большинство определений медиации можно условно разделить на две категории: одна акцентирует внимание на самой процедуре, а другая – на роли посредника. В деятельности специалистов службы медиации используется сокращенное определение, согласно которому медиация - это альтернативный способ разрешения конфликтов путем переговоров с участием нейтрального посредника, направленный на достижение взаимовыгодных соглашений между сторонами. Медиация включает в себя методики из конфликтологии, юриспруденции и психологии. Компетентность медиатора включает навыки анализа конфликта, построение его карты и моделирование возможных вариантов его разрешения. Юридические аспекты медиации определяются законом и включают в себя критерии медиабельности конфликта, права и обязанности сторон, оплату деятельности медиатора и исполнение медиативного соглашения.

Психологическая составляющая включает техники медиации, которые специалист использует в своей практике. Каждый медиатор должен обладать базовой психологической подготовкой для работы с эмоциями участников, принимать решения, основываясь на их реакциях, и поддерживать здоровый психологический климат в процессе переговоров. Специалисты службы медиации используют нарративный подход и решение-фокусированное краткосрочное консультирование. Большинство людей, услышав слово «медиатор», могут ассоциировать это с работой психолога. В то время как медиатор выполняет функцию организации переговорного процесса, психолог, как правило, помогает клиенту осознать свое поведение.

В рамках медиации выделяют два основных стиля ведения переговоров: жесткий и деликатный. Жесткий метод сосредоточен на достижении своих целей любой ценой, что может привести к ухудшению отношений. Напротив, деликатный подход строится на сохранении и укреплении отношений между сторонами, однако может включать уступки ради поддержания хороших отношений. Интегративный стиль переговоров объединяет черты обоих стилей.

**Основные принципы медиации включают [4]:**

1. Добровольность;
2. Конфиденциальность;
3. Равноправие;
4. Нейтральность.

Медиация представляет собой добровольную процедуру. Если один участник проявляет готовность участвовать в переговорах, а другой отказывается, это не влечет никаких санкций, согласно Федеральному закону «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника». Она возможна только при согласии всех участников, включая медиатора, который также может в любой момент завершить переговоры.

Конфиденциальность обеспечивает защиту информации, поэтому медиатор не имеет права выступать в качестве свидетеля в суде и представлять интересы одной из сторон. Важно отметить, что в случае угрозы жизни или здоровью участников медиатор обязан сообщить в соответствующие органы. Принцип равноправия подразумевает, что все участники наделены равными правами и обязанностями, и каждый из них может высказать свое мнение, задать вопросы и выдвинуть предложения.

**Основные функции медиатора включают [4]:**

1. Облегчение коммуникации между участниками;
2. Помощь в поиске общего решения проблемы;
3. Предоставление конструктивной обратной связи;
4. Поддержание спокойной обстановки и предотвращение эмоциональных всплесков;
5. Поиск компромиссов и альтернативных решений;
6. Проведение совещаний и переговоров;
7. Содействие в понимании и уважении точек зрения друг друга.

Результат медиации заключается в достижении соглашения между

сторонами под руководством нейтрального посредника. Медиативное соглашение фиксирует достигнутые договоренности и обязательства сторон, включая условия и сроки их исполнения.

Процесс медиации может быть применен в различных сферах, включая семейные споры, конфликты между родителями и подростками, а также урегулирование споров в образовательных учреждениях.

Таким образом, медиатор выполняет функции независимого посредника, помогая участникам конфликта прийти к взаимоприемлемому решению. Данная деятельность требует от медиатора соблюдения ряда требований и профессиональных качеств, о которых будет говориться далее.

#### **Требования к медиатору [4]:**

Важной частью профессиональной подготовки медиатора является соблюдение требований законодательства. Статья 16 Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника» устанавливает следующие условия для профессиональных медиаторов:

1. Возраст не менее 25 лет;
2. Высшее образование;
3. Профессиональная дополнительная подготовка в области медиации.

Следует отметить, что закон позволяет судьям, находящимся в отставке, также заниматься деятельностью медиатора. Указанные требования представляют собой минимальный уровень, который обеспечивает фильтрацию желающих работать в данной области. Статья 15 закона позволяет осуществлять деятельность медиатора и на непрофессиональной основе, если лицо достигло возраста 18 лет и не имеет судимости. Позиция организаций и ассоциаций, объединяющих медиаторов, также является важным источником рекомендаций и требований. Кандидаты в медиаторы, имея специальную подготовку, должны понимать важность своей роли и обращаться за помощью к своим коллегам при необходимости. К числу личностных качеств, необходимых для успешной деятельности медиатора, вне зависимости от профессиональной подготовки, относятся осознанность собственных действий, развитый эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, стрессоустойчивость, способность к концентрации и внимание к деталям. Эти качества помогают медиатору вести эффективный диалог и сохранять нейтральность в процессе переговоров.

#### **Процесс медиации**

Процесс медиации структурирован и состоит из нескольких этапов, включая ознакомление с процессом, представление позиций сторон, обсуждение тем для диалога, индивидуальные встречи и окончательное подписание медиативного соглашения. Каждый этап имеет свои цели и задачи, при этом переход к следующему этапу возможен только по завершении предыдущего. Подготовительный этап является ключевым, поскольку он создает условия для реализации процесса медиации. На данном этапе медиатор собирает информацию о конфликтной ситуации, определяет состав участников, выбирает место для переговоров и согласует время проведения

встреч. В ходе основной сессии стороны представляют свои позиции, обсуждают темы, выносимые на повестку дня, и работают над поиском взаимоприемлемых решений. Заключительный этап включает в себя формирование медиативного соглашения, которое должно быть конкретным, четким и понятным для обеих сторон, а также предусматривать механизмы обеспечения его выполнения.

Процедура медиации способствует развитию навыков конструктивного общения, что в свою очередь, уменьшает риски возникновения конфликтов в будущем и формирует более гармоничны отношения между участниками образовательного пространства.

### **Школьные службы медиации**

Школьные службы медиации представляют собой важный инструмент в современной образовательной системе, который помогает разрешать конфликты и способствует улучшению психологического климата в учебных заведениях. В свете растущего числа конфликтных ситуаций среди учащихся, медиация становится неотъемлемой частью образовательного процесса, направленного на поддержку социализации и эмоционального здоровья детей. Службы медиации в школах призваны не только разрешать возникающие споры, но и предотвращать их появление через обучение навыкам общения и сотрудничества.

Следует отметить, что при создании школьных служб медиации важно руководствоваться Рекомендациями по организации служб школьной медиации в образовательных организациях, утвержденными Министерством образования и науки РФ 18 ноября 2013 года (№ ВК-54/07вн). Эти рекомендации содержат важные принципы и шаги, которые помогут обеспечить эффективное функционирование служб медиации в учебных заведениях.

### **Правовая основа организации служб школьной медиации в образовательных организациях:**

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Семейный кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

### **Понятия «школьная медиация» и «служба школьной медиации»**

Согласно Федеральному закону от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», под процедурой медиации понимается способ разрешения споров при содействии медиатора (независимое лицо или

независимые лица, привлеченные сторонами в качестве посредников для помощи в выработке решения по существу спора) на основе добровольного согласия сторон с целью достижения взаимоприемлемого решения [4].

Медиация представляет собой альтернативный метод разрешения споров, в противовес директивным способам, при которых стороны не имеют возможности влиять на исход дела, а полномочия по принятию решений передаются третьему лицу.

Важно подчеркнуть, что медиатор не имеет полномочий принимать решения по спору и не оказывает давления на стороны. Его задача – организовать процесс, в котором конфликтующие стороны на волонтерской основе ищут взаимоприемлемое и жизнеспособное решение, удовлетворяющее их интересы и потребности.

Кроме того, медиация служит не только эффективным инструментом разрешения споров и конфликтов, но и средством их предотвращения и профилактики.

Медиативный подход представляет собой деятельностный подход, основанный на принципах медиации, и предполагает наличие навыков позитивного осознанного общения, что создает основы для предотвращения и эффективного разрешения споров в повседневной жизни, без необходимости проведения медиации как полноценной процедуры.

Каждый, прошедший соответствующее обучение, может применять медиативный подход для разрешения или предотвращения споров и разногласий, в которых он является одной из сторон. Метод «Школьная медиация» – это инновационный подход, предназначенный для разрешения споров и предотвращения конфликтных ситуаций между участниками образовательного процесса, представляющий собой современный альтернативный способ решения конфликтов.

Метод «Школьная медиация» включает в себя лучшее из многолетнего опыта использования процедуры медиации в мире. Он основан на человекоцентрическом подходе и позволяет комплексно работать со всеми субъектами, участвующими в воспитании ребенка.

Служба школьной медиации представляет собой организацию, созданную в образовательной установке, включающую сотрудников, учащихся и их родителей, прошедших подготовку и обучение основам метода школьной медиации и медиативного подхода. Школьная медиация не ограничивается только рамками образовательной организации. Ключевую роль в интеграции метода играет участие семьи, при условии, что родители (или законные представители) обучены основам метода. Это позволит им не только желать, но и компетентно помогать детям в сложных и потенциально конфликтных ситуациях, особенно в трудные и критические периоды их жизни.

В образовательной организации разрешение конфликтов будет более успешным, если родители будут ориентировать своих детей на медиативный подход.

Таким образом, метод школьной медиации позволяет образовательной

организации и семье воспринимать друг друга как партнеров, стремящихся к одной цели, и объединять усилия для обеспечения безопасности и благополучия ребенка.

### **Цели и задачи служб школьной медиации**

Основная цель служб школьной медиации заключается в создании благоприятного, гуманного и безопасного пространства для полноценного развития и социализации детей и подростков, особенно в трудных жизненных ситуациях, включая конфликты с законом.

Достижение данной цели осуществляется через решение следующих основных задач: создание с помощью метода школьной медиации и восстановительного подхода системы защиты, помощи и обеспечения гарантий прав и интересов детей.

### **Основные этапы создания службы школьной медиации в образовательной организации**

Для успешной организации службы школьной медиации необходимо выполнить ряд ключевых задач:

1. Проинформировать сотрудников образовательной организации, обучающихся и их родителей о работе службы школьной медиации.

2. Стимулировать интерес к участию в деятельности службы медиации и применять метод «Школьная медиация».

3. Провести обсуждение функций службы медиации среди работников, обучающихся и их законных представителей.

4. Организовать разработку согласований для деятельности службы школьной медиации.

5. Обучить сотрудников, обучающихся и родителей (законных представителей) методам «Школьной медиации».

6. Наладить сотрудничество с органами и учреждениями, занимающимися профилактикой безнадзорности и правонарушений, а также с учреждениями дополнительного образования.

**Для достижения этих целей нужно реализовать следующие ключевые мероприятия:**

1. Проведение информационно-просветительских мероприятий для всех участников образовательного процесса по вопросам школьной медиации.

1.1. Организация ознакомительного семинара для всех педагогов образовательной организации.

1.2. Проведение семинара для руководства образовательной организации, заместителей, психолога, социального педагога и 3-4 преподавателей.

1.3. Информационное мероприятие для родителей и обучающихся, направленное на формирование мотивации к участию в службе медиации.

На этом этапе формируется инициативная группа из работников и родителей, готовых активно участвовать в работе службы школьной медиации.

2. Обучение руководителя службы школьной медиации и будущих специалистов.

2.1. Проведение обучения для руководителя и будущих школьных медиаторов по программе «Школьная медиация».

2.2. Организация цикла семинаров-тренингов для заинтересованных родителей с привлечением обученных сотрудников.

3. Разработка согласований для создания службы школьной медиации в образовательной организации.

3.1. Обсуждение создания службы медиации и ее деятельности органами государственного управления (советом школы, родительским комитетом и др.).

3.2. Утверждение Положения о службе медиации, согласованного с органами управления образовательной организацией.

3.3. Решение организационных вопросов, касающихся деятельности службы.

4. Налаживание взаимодействия службы медиации со всеми структурными подразделениями образовательной организации и внешними органами, такими как комиссия по делам несовершеннолетних и организации системы профилактики.

5. Пробное внедрение практической работы службы медиации по предупреждению и разрешению конфликтов, а также первичная оценка её эффективности.

6. Обучение учащихся методу школьной медиации и подготовка «групп равных».

6.1. Формирование «групп равных» из учащихся по двум возрастным категориям: 5-8 классы и 9-11 классы.

6.2. Реализация обучающих программ для детей в «группах равных».

**Примерный алгоритм создания службы школьной медиации (СШМ) в образовательной организации:**

1. Обсуждение создания СШМ: Необходимо рассмотреть вопрос о создании СШМ и ее функциях с участием органов государственного управления образовательной организации (например, совета школы, родительского комитета, классовых и общешкольных собраний, попечительского совета).

2. Просветительские мероприятия: Организуйте информационные мероприятия для всех участников образовательного процесса с целью повышения осведомленности и мотивации работников, учащихся и их родителей относительно деятельности СШМ.

3. Формирование инициативной группы: Создайте инициативную группу, в которую войдут как работники образовательной организации, так и заинтересованные родители, готовые активно участвовать в создании и работе СШМ.

4. Обучение участников: Проведите обучение для куратора (руководителя) СШМ и желающих педагогов, а также будущих медиаторов, по методу школьной медиации на курсах повышения квалификации (не менее 72 часов).

5. Оформление документов: Издайте приказ о создании СШМ, утвердите

Положение о работе СШМ, а также учетные, отчетные и организационно-методические документы (образцы предоставлены в приложении).

6. Семинары для родителей: Организуйте серию семинаров и тренингов для заинтересованных родителей с участием сотрудников, обученных методу школьной медиации.

7. Взаимодействие со структурными подразделениями: Обеспечьте сотрудничество СШМ со всеми структурными подразделениями образовательной организации, а также с местными и региональными службами медиации, комиссией по делам несовершеннолетних и другими организациями, занимающимися профилактикой безнадзорности и правонарушений.

8. Апробирование работы СШМ: Проведите апробацию работы СШМ, направленную на предупреждение и разрешение конфликтов, и выполните первичную оценку ее эффективности.

9. Обучение волонтеров: Обучите волонтеров-медиаторов среди учащихся в рамках «групп равных» для двух возрастных групп: 5–8 классы и 9–11 классы.

#### **Принципы работы школьных служб медиации**

1. Нейтралитет. Медиаторы не принимают сторону ни одного из участников конфликта. Их роль заключается в создании пространства для открытого диалога и помощи сторонам в поиске решения.

2. Конфиденциальность. Все обсуждения и переговоры, проходящие в рамках медиации, остаются строго конфиденциальными. Это создает доверительную атмосферу, позволяя участникам открыто выражать свои мысли и чувства.

3. Добровольность. Участие в медиации является добровольным. Каждая сторона принимает решение о своем участии без какого-либо давления.

4. Сфокусированность на интересах. Медиация направлена не только на решение проблемы, но и на понимание интересов и потребностей всех сторон, что помогает найти взаимовыгодное решение.

5. Участие сторон. Акцент на активном участии всех вовлеченных сторон в процесс разрешения конфликта. Это не только способствует лучшему пониманию ситуации, но и дает возможность всем сторонам почувствовать свою значимость.

6. Поэтапность. Процесс медиации проходит через четко определенные этапы, позволяя структурировать взаимодействие и обеспечивать последовательность в достижении договоренности.

#### **Технологии работы школьных служб медиации**

В работе школьных служб медиации используются различные технологии, помогающие эффективно решать конфликты и обучать участников процессу коммуникации. Рассмотрим некоторые из них:

1. Групповая медиация. Эта технология применяется в случаях, когда в конфликт вовлечены несколько человек. Групповая медиация позволяет всем сторонам высказываться и предлагать свои решения, что может

способствовать более комплексному восприятию проблемы и нахождению оптимального пути выхода из конфликта.

2. Индивидуальная медиация. Проходит, когда один участник конфликта чувствует себя некомфортно в присутствии другой стороны. В этом случае медиатор работает с каждым участником отдельно, направляя их к компромиссу.

3. Медиация «В кругу». Эта технология направлена на создание дружеской и поддерживающей атмосферы, в которой все участники могут открыто говорить о своих чувствах и переживаниях. Участники сидят в кругу, что символизирует равенство и объединение.

4. Ролевые игры. Используются для моделирования конфликтных ситуаций и практики навыков их разрешения. При этом участникам предлагается проиграть различные роли, что способствует пониманию точек зрения других людей и расширяет перспективы разрешения конфликта.

5. Обучение навыкам активного слушания. Эта технология нацелена на развитие у участников способности к активному восприятию и обработке информации, получаемой от других сторон. Это может включать визуальные, аудиовизуальные и практические занятия.

#### **Методы работы школьных служб медиации**

В рамках своей деятельности службы медиации применяют разнообразные методы, направленные на улучшение взаимодействия между участниками и решение конфликтов:

1. Консультативные беседы. Службы медиации организуют консультации с учащимися, родителями и педагогами, помогая определить корни конфликта и разработать стратегии его разрешения.

2. Тренинги и мастер-классы. Проводятся на темы, касающиеся навыков общения, разрешения конфликтов и эмоциональной интеллигентности. Это обучает участников разным подходам к решению проблем и помогает развивать необходимые навыки.

3. Фасилитация. Медиатор выступает в роли фасилитатора групповых дискуссий, помогая участникам открыто выражать свои мысли и чувства, управляя направлением разговора и обеспечивая, чтобы все точки зрения были услышаны.

4. Супервизия. Регулярные встречи медиаторов для обсуждения сложных случаев, обмена опытом и получения обратной связи от коллег. Это позволяет повысить качество работы и обеспечить профессиональное развитие медиаторов.

5. Обратная связь. После завершения медиации участникам предлагается дать обратную связь о процессе и результате, что помогает медиаторам улучшать свою практику и подходы к работе.

Службы медиации в образовательных учреждениях России играют важную роль в улучшении климата в школе и создании здорового пространства для развития детей. Применение принципов медиации, разнообразных технологий и методов работы позволяет эффективно разрешать конфликты и обучать навыкам взаимодействия. Важно, чтобы

школы активно развивали и поддерживали такие службы, что станет важным шагом к созданию более успешной и гармоничной образовательной среды, способствующей развитию всех участников процесса.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1. Какова история возникновения медиации и её развитие на протяжении веков?*
- 2. Какие основные принципы медиации отличают её от других способов разрешения конфликтов?*
- 3. В чем заключается роль медиатора в процессе медиации?*
- 4. Какие категории конфликтов могут быть рассмотрены в процессе медиации?*
- 5. Каковы основные этапы процесса медиации и их характеристика?*
- 6. Какие техники и методы используются медиаторами для управления конфликтом?*
- 7. Каковы этические аспекты медиации и их влияние на процесс?*
- 8. Как медиация может способствовать восстановлению отношений между конфликтующими сторонами?*
- 9. Какие исследования и теории поддерживают эффективность медиации в различных сферах?*
- 10. Каковы особенности применения медиации в образовательной среде и её влияние на школьный климат?*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение данного учебного пособия можно отметить, что актуальные направления государственной политики в сфере развития общего образования в Российской Федерации подразумевают целенаправленное стремление к модернизации образовательной системы, обеспечению ее доступности и качества. Рассмотренные в пособии вопросы о новых нормативных инициативах регулирующих деятельность образовательных организаций отражают намерение государства создать более эффективную и справедливую образовательную среду.

В актуальный период особое внимание уделяется аспектам управления и оценки качества образования. Новеллы нормативного регулирования несут в себе требования к прозрачности, подотчетности и ответственности образовательных учреждений, что, безусловно, способствует повышению уровня доверия со стороны общества и заинтересованных сторон в процессе обучения.

Цифровая компетентность руководителей образовательных организаций становится не менее важным элементом в условиях стремительного внедрения технологий в образовательный процесс. Умение эффективно использовать цифровые инструменты не только повышает качество управления, но и открывает новые горизонты для развития и оптимизации образовательных практик.

Медиативный подход в образовании как теоретическая основа и практический инструмент радикально изменяет традиционные модели взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса. Внедрение медиации способствует решению конфликтных ситуаций, конструктивному диалогу и созданию атмосферы сотрудничества, что является важным для гармоничного развития образовательной среды.

Таким образом, современное общее образование в России сталкивается с множеством вызовов и возможностей, которые требуют от нас нового взгляда на существующие проблемы и разработки инновационных подходов. Все вышеперечисленные направления и концепции играют ключевую роль в формировании эффективной образовательной системы, способной отвечать вызовам времени и потребностям общества. Надеемся, что данное пособие станет полезным инструментом для всех заинтересованных в улучшении качества образования и обеспечении гармоничного развития обучающихся, педагогов и образовательных организаций в целом.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### Нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
5. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
6. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
7. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ (ред. от 15.05.2024) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
8. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О персональных данных» // СПС «КонсультантПлюс».
9. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018) // СПС «КонсультантПлюс».
10. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 29.02.2024 «Послание Президента Федеральному Собранию» // СПС «КонсультантПлюс».
11. Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» // СПС «КонсультантПлюс».
12. Постановление Правительства РФ от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования») // СПС «КонсультантПлюс».
13. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» // СПС «КонсультантПлюс».
14. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 13.05.2022) «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (вместе с «Положением о

системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации») // СПС «КонсультантПлюс».

15. Постановление Правительства РФ от 16.11.2020 № 1836 «О государственной информационной системе Современная цифровая образовательная среда» (вместе с Положением о государственной информационной системе Современная цифровая образовательная среда) // СПС «КонсультантПлюс».

16. Приказ Минпросвещения России от 12 мая 2023 г. № 366 «О внесении изменения в Порядок рассмотрения результатов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 29 декабря 2020 г. № 853» // СПС «КонсультантПлюс».

17. Приказ Минпросвещения России от 03 апреля 2023 г. № 230 «О внесении изменений в пункт 1 приказа Министерства просвещения Российской Федерации от 15 февраля 2022 г. № 78 «Об ответственных должностных лицах за размещение информации о результатах независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам, на официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» // СПС «КонсультантПлюс».

18. Приказ Минпросвещения России от 10 января 2023 года № 8 «О внесении изменений в приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 29 декабря 2020 г. № 853 «Об утверждении Порядка рассмотрения результатов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам» // СПС «КонсультантПлюс».

19. Приказ Минпросвещения России от 27 июля 2022 г. № 620 «О внесении изменения в пункт 1 приказа Министерства просвещения Российской Федерации от 15 февраля 2022 г. № 78 «Об ответственных должностных лицах за размещение информации о результатах независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам, на официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» // СПС «КонсультантПлюс».

20. Приказ Минпросвещения России от 15 февраля 2022 г. № 78 «Об ответственных должностных лицах за размещение информации о результатах независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам, на официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» // СПС «КонсультантПлюс».

21. Приказ Минпросвещения России от 07 июля 2021 г. № 423 «О внесении изменений в приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 29 декабря 2020 г. № 853 « Об утверждении Порядка рассмотрения результатов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам» // СПС «КонсультантПлюс».

22. Приказ Минпросвещения России от 29 декабря 2020 г. № 853 «Об утверждении Порядка рассмотрения результатов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности федеральными государственными образовательными организациями, а также иными организациями, осуществляющими образовательную деятельность за

счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам» // СПС «КонсультантПлюс».

### **Литература**

23. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования / Э.Ф. Зеер. – М.: Юрайт, 2019. – 395 с.

24. Казакова Т. В. Теоретические подходы к определению профессиональной компетентности педагога / Т.В. Казакова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 60-1. – С. 437-440.

25. Митина Л. М. Личностно-профессиональное развитие учителя: стратегии, ресурсы, риски: монография / Л. М. Митина. - М.; СПб.: Нестор-История, 2018. – 454 с.

26. Калашникова С.И. Медиация в сфере гражданской юрисдикции / С.И. Калашникова. – М.: Инфотропик Медиа, 2020. – 185 с.

27. Кашаев А.А., Петренко А.А. Методическая работа как фактор управления качеством образования. – М.: Русайнс, 2024 –149 с.

28. Коблева, А.Л., Маслова, Т.Ф. Маркетинг образовательных услуг: функции, технологии и опыт : учебное пособие [Текст] / А.Л. Коблева, Т.Ф. Маслова. Ставрополь: Ставролит, 2019. 116 с.

29. Фридман Гэри Вызов конфликту. Понимающий подход в медиации / Фридман Гэри. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования (МЦУПК), 2019. – 803 с.

### **Электронные обучающие материалы**

30. Информационный центр «Библиотека имени К.Д. Ушинского» РАО <http://www.gnpbu.ru/>

31. Электронные ресурсы Библиотеки НИУ ВШЭ <https://library.hse.ru/e-resources>.

32. Электронно-библиотечная система образовательных и просветительских изданий <http://www.iqlib.ru/>

### **Интернет-ресурсы**

33. Сорокоумова, Г.В. Теоретические подходы к развитию профессионализма педагога [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberle№i№ka.ru/artide/№/teoreticheskie-podhody-k-razvitiyu-professio№alizma-pedagoga> (дата обращения 10.06.2022). – Загл. с экр.

34. Министерство просвещения РФ <https://edu.gov.ru/>

35. Проект «Школа Минпросвещения России» <https://smp.edu.ru/>

36. Федеральный институт оценки качества образования <https://fioco.ru/ru/osoko>

37. Федеральный портал «Российское образование» <https://edu.ru/>

38. Сайт Единого содержания общего образования <https://edsoo.ru/>
39. Школьные службы примирения <http://www.8-926-145-87-01.ru/>
40. ГБУ «Центр защиты прав и интересов детей»  
<https://fcprc.ru/mediacia/>
41. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда»  
<https://edu.gov.ru/National-project/projects/cos/>
42. ФГИС «МОЯ ШКОЛА» <https://myschool.edu.ru/>

Кашаев Андрей Анатольевич  
Гараев Самир Нариманович  
Трыканова Светлана Анатольевна  
Петренко Антонина Анатольевна  
Коновалова Светлана Владимировна

**СОВРЕМЕННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ НОВЕЛЛЫ**

*Учебно-методическое пособие*

Н/К

Подписано в печать 01.11.2024 г. Формат 60x84<sup>1/16</sup>.

Объем 3,72 усл. печ. л. Тираж 100 экз.

Заказ № 1873. Цена договорная.

Издательство ОГБУ ДПО «Рязанский институт развития образования».

390023, г. Рязань, ул. Урицкого, д. 2а.

Отпечатано в научно-методическом отделе  
ОГБУ ДПО «Рязанский институт развития образования».

390023, г. Рязань, ул. Урицкого, д. 2а.

Тел.: (4912) 44-54-87 (АТС), доб. 1-58.

(4912) 95-59-30