

*Министерство образования и молодежной политики Свердловской области*  
*Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного*  
*профессионального образования Свердловской области*  
*«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»*  
*(ГАОУ ДПО СО «ИРО»)*

*Утверждено*  
*Научно-методическим советом*  
*ГАОУ ДПО СО «ИРО»*  
*протокол № \_\_\_ от \_\_\_ 2020 г,*  
*\_\_\_\_\_ секретарь \_\_\_\_\_*  
*Экспертным советом*  
*ГАОУ ДПО СО «ИРО»*  
*протокол № \_\_\_ от \_\_\_ 2020 г,*  
*\_\_\_\_\_ секретарь \_\_\_\_\_*

## **Использование результатов независимых оценочных процедур в управлении качеством образования**

### **Методические рекомендации**

Авторы-составители:  
Райхерт Татьяна Николаевна,  
заведующий кафедрой педагогики  
и методики преподавания НТФ ИРО,  
к.п.н., доцент.  
Степанова Елена Васильевна,  
заведующий кафедрой управления  
в образовании НТФ ИРО,  
к.пс.н.

Екатеринбург  
2020

УДК  
ББК

Методические рекомендации «Использование результатов независимых оценочных процедур в управлении качеством образования» // Авторы-составители: Райхерт Т.Н., Степанова Е.В. – Екатеринбург, ИРО, 2020 г. – 51 с.

Рецензенты:

Жигулина Марина Леонидовна, проректор ГАОУ ДПО СО «ИРО»

Хинчагашвили Ирина Отаровна, заместитель директора МАОУ Лицей № 5, г. Камышлов

Методические рекомендации предназначены для руководителей и заместителей руководителей школ. Цель данных методических рекомендаций – предложить инструменты управленческой деятельности для повышения качества образования с использованием результатов независимых оценочных процедур.

© ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования», 2020

## Оглавление

Введение .....	4
1. Содержание понятия «качество образования» .....	6
2. Специфика принятия управленческих решений в системе управления качеством образования. ....	15
3. Практика использования результатов независимых оценочных процедур для принятия управленческих решений по повышению качества образования в школе. ....	27
Заключение .....	44
Приложение 1. Как провести анализ результатов ВПР заместителем директора (учителем-предметником) .....	45
Приложение 2. Пример дорожной карты по устранению профессиональных дефицитов по результатам анализа внешних оценочных процедур.....	48
Источники .....	50

## Введение

Термин «качество образования» нормативно закреплен в Законе об образовании в Российской Федерации [1], а вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования является одной из приоритетных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года.

Как и многие другие образовательные системы в мире, российское образование сталкивается с вызовами, обусловленными высокими темпами развития технологий. Необходимость отвечать на вызовы является важным фактором, определяющим приоритетные направления развития российского образования как единой системы.

С другой стороны, выход на новый качественный уровень невозможен без повышения эффективности решения таких «традиционных» задач образования, как обеспечение соответствия уровня подготовки обучающихся действующим стандартам, развитие таланта обучающихся, обеспечение доступности качественного образования, преодоление любых форм неравенства, обусловленных социально-экономическими, этнокультурными и другими факторами.

В настоящее время в Российской Федерации сложилась система оценки качества образования на федеральном уровне, включающая целый комплекс процедур оценки качества образования и государственной итоговой аттестации. На регулярной основе в течение последних лет проводятся:

- национальные исследования качества образования (НИКО);
- всероссийские проверочные работы (ВПР);
- единый государственный экзамен (ЕГЭ), основной государственный экзамен (ОГЭ).

Данные процедуры направлены, в первую очередь, на систематическую диагностику состояния системы общего образования, выявление проблем, принятие своевременных мер по их устранению и последующую оценку эффективности принятых мер для поступательного развития системы образования.

Единый государственный экзамен стал признанным на национальном и международном уровнях инструментом объективной оценки качества подготовки выпускников школ, создав условия для формирования новой культуры оценки и мониторинга в образовании и новых подходов в области управления качеством образования.

Существенную роль в оценке качества российского образования играют международные сравнительные исследования, результаты которых позволяют выявить особенности и проблематику в овладении российскими школьниками по сравнению со школьниками других стран рядом важных и признанных на международном уровне компетенций, что, в свою очередь, дает возможность устанавливать ориентиры совершенствования федеральных государственных образовательных стандартов и в целом ключевых направлений развития

системы образования в целях повышения конкурентоспособности российских школьников.

Так, например, демонстрируя традиционно высокий уровень «классической» академической подготовки, российские школьники испытывают затруднения с применением знаний в реальных или незнакомых ситуациях при решении практических задач, о чем свидетельствуют их относительно невысокие результаты в международном исследовании PISA.

Вместе с тем, многолетний опыт проведения международных сравнительных исследований предоставляет ценный материал для анализа общих закономерностей в развитии образовательных систем в мире и использовании результатов такого анализа для выделения наиболее актуальных направлений повышения эффективности управления качеством образования в России.

Однако, как показывает практика, большинство руководителей школ не обладают компетенциями по проведению содержательного анализа данных независимых оценочных процедур, соответственно, не могут на его основе корректировать управленческую деятельность.

Перечисленные факторы обусловили актуальность данных методических рекомендаций, которые предназначены для руководителей и заместителей руководителей школ. Цель данных методических рекомендаций – предложить инструменты управленческой деятельности для повышения качества образования с использованием результатов независимых оценочных процедур.

## 1. Содержание понятия «качество образования»

Качество образования – это сложное и многоаспектное явление. Согласно части 29 статьи 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» **качество образования** – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам,.. и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

В этой же статье указанного закона определены понятия, связанные по содержанию с понятием качества образования.

**Образовательная деятельность** (часть 17) – деятельность по реализации образовательных программ.

**Образовательная программа** (часть 9) – комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов.

**Федеральный государственный образовательный стандарт** (часть 6; далее – ФГОС) – 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.

**Планируемые результаты** представляют собой систему ведущих целевых установок и ожидаемых результатов освоения всех компонентов, составляющих содержательную основу образовательной программы (Примерная основная образовательная программа основного общего образования, одобренная федеральным учебно-методическим объединением по общему образованию; протокол № 1/15 от 08.04.2015 г.; в ред. протокола № 3/15 от 28.10.2015).

Исходя из данных определений, качество образования определяется:

1) совокупностью действий педагогов и администрации образовательной организации, учащихся и их родителей (законных представителей) по реализации всех компонентов всех разделов разработанной и утвержденной образовательной программы школы и соответствием данных действий обязательным требованиям к образованию конкретного уровня (в обязательной части программы), а также потребностям учащихся и их родителей, законных представителей (в части, формируемой участниками образовательных отношений);

2) совокупностью условий, созданных для реализации образовательных программ, и их соответствием обязательным требованиям и потребностям учащихся и их родителей, законных представителей;

3) совокупностью результатов освоения программ, входящих в состав содержательного раздела образовательной программы, как ожидаемых (цели-результаты), так и достигнутых (реальные результаты), а также соотношением реальных результатов с поставленными целями, моделью выпускника, требованиями ФГОС, т. е. степенью их достижения. Следовательно, качество образования на уровне ученика в идеале – это определённый уровень освоения им содержания образования (знаний, способов деятельности, опыта его творческой деятельности, эмоционально-ценностных отношений), определённый уровень развития, которого он достигает на различных этапах обучения в соответствии с индивидуальными возможностями, стремлениями и целями воспитания и обучения.

Проведенный анализ показывает, что выделенные показатели качества можно свести к трем основным группам:

- показатели, отражающие организацию образовательного процесса (доступность и дифференциацию обучения, стандартизованность и вариативность программ, использование традиционных и инновационных технологий обучения, контроля и оценки, внедрение инновационных методов, средств и форм обучения, использование современных средств и методов мониторинга состояния образовательного процесса, способность к модификации форм и методов управления процессом;

- показатели, отражающие условия ведения образовательной деятельности: информацию о финансировании образовательной организации, ее кадровом, информационном, материально-техническом, методическом и другом обеспечении;

- показатели, характеризующие результаты обучения образования и ожидаемые позитивные изменения в процессе управления качеством обучения.

Решение этих задач детерминировано качеством управления.

Существует более 300 определений понятия «управление», из которых, на наш взгляд, контексту данной работы наиболее соответствуют следующие:

- В. Зигерт и Л. Ланг, считают, что *управление* – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем [2];
- П. Друкер, основатель современной теории управления, определял *управление* как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу [3].

На основании данных определений можно выделить характеристики, которыми должен обладать руководитель образовательной организации:

- быть целенаправленным, т. е. направлять деятельность педагогического коллектива к достижению целей обучения и воспитания, обозначенных в программных документах;

- быть производительным, т. е. создавать условия достижения очевидных результатов работы образовательной организации для принятия учащимися духовно-нравственных, социальных, семейных и других ценностей;

- быть эффективным, т. е. обеспечивать достижение учащимися образовательных результатов гуманным, экономичным и рациональным путем.

Кроме того, важным качеством управления в социологии признано поддержание «целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального развития» [4].

Образовательная организация относится к сложным социальным системам, специфика управления которой заключается в том, что поддержание целостности организации, оптимального функционирования и развития зависят не только от работы ее административного аппарата, но и от деятельности всего педагогического коллектива.

Управление *качеством* образования определено в исследованиях П.И. Третьякова и Т.И. Шамовой [5], В.П. Панасюка [6] как целенаправленное комплексное воздействие на образовательный процесс школы в целом и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров ее функционирования соответствующим требованиям.

Остановимся подробнее на понятии «образовательный процесс» и его компонентах. В педагогике выделяют четыре уровня образовательного процесса (В.В. Краевский и др. [7]):

- теоретический, предполагает рассмотрение образования и образовательного процесса как системы;
- уровень проекта учебного плана и программ по предметам;
- создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его плана на год, учебную тему;
- уровень реального образовательного процесса в образовательной организации, уровень конкретного учебного занятия.

Отмеченные уровни задают структуру анализа управления образовательным процессом, поскольку на каждом уровне его отличают разные структурные компоненты. Для решения вопросов качества образования в образовательной организации важным является раскрытие специфики управления и структуры образовательного процесса на втором, третьем и четвертом уровне. Специфика особенностей управления образовательным процессом на этих уровнях подробно раскрыта в цитируемых источниках: пособия В.В. Краевского, А.В. Хуторского и публикациях Т.И. Шамовой, С.К. Калдыбаева и других.

Подавляющее большинство авторов научных и методических работ, говоря об образовательном процессе, определяют его сущность и структуру на четвертом уровне и сходятся во мнении, что понятие «образовательный

процесс» шире, чем понятие «процесс обучения». На это обращают внимание: А.В. Хуторской, который выделяет следующие компоненты образовательного процесса: целевой, содержательный, деятельностный, организационный, технологический и временной [8]; В.А. Сластенин, который определяют педагогический, следовательно, и образовательный процесс как «специально организованное взаимодействие педагогов и воспитанников (педагогическое взаимодействие) по поводу содержания образования с использованием средств обучения и воспитания (педагогических средств) с целью решения задач образования, направленных на удовлетворение потребностей как общества, так и самой личности в ее развитии и саморазвитии» [9].

В качестве основных элементов образовательного процесса авторы выделяют:

- педагогов и учащихся (наиболее активные элементы),
- содержание образования,
- средства образования (материально-технические и педагогические).

Учитывая многообразие взаимоотношений и взаимосвязей между элементами образовательного процесса, они выделяют разные структурные компоненты: содержательно-целевой, организационно-деятельностный, эмоционально-мотивационный, контрольно-оценочный.

Содержательно-целевой компонент. Целостность образовательного процесса обеспечивается здесь отражением в цели и содержании образования опыта, накопленного человечеством во взаимосвязи знаний, в том числе о способах выполнения действий, умений, навыков; опыта творческой деятельности; опыта эмоционально-ценностного и волевого отношения к окружающему миру. Системообразующим фактором образовательного процесса выступает его цель, функционирующая на уровне осознания и реализации.

Организационно-деятельностный – придает целостность образовательному процессу, если обеспечивает единство относительно самостоятельных процессов-компонентов:

- 1) освоения и конструирования (адаптирования) содержания образования и материальной базы (содержательно-конструктивная, материально-конструктивная и операционно-конструктивная деятельность педагога);
- 2) делового взаимодействия педагогов и учащихся по поводу содержания образования, освоение которого последними составляет цель взаимодействия;
- 3) взаимодействие педагогов и учащихся на уровне личных отношений (неформальное общение);
- 4) освоение учащимися содержания образования без непосредственного участия педагога (самообразование и самовоспитание).

Первый и четвертый процессы отражают предметные отношения, второй – собственно педагогические, а третий – взаимные, следовательно, охватывают образовательный процесс в его целостности.

Эмоционально-мотивационный компонент характеризуется определенными эмоциональными отношениями между субъектами образовательного процесса.

Контрольно-оценочный включает в себя, прежде всего, контроль и оценку педагогами деятельности учащихся: подведение итогов работы на каждом этапе взаимодействия, определение уровня развития учащихся для разработки последующей программы деятельности. При этом в качестве важных задач данного компонента образовательного процесса авторами выделены:

- 1) развитие у учащихся способности осознавать свои успехи и недостатки, объективно оценивать ход и результаты своей деятельности;
- 2) самоконтроль и самооценка учителем своей деятельности, способность к отслеживанию ее результативности, к рефлексии;
- 3) контроль за ходом образовательного процесса и оценка его результатов со стороны государства и общества в целом.

Т.И. Шамова, раскрывая особенности анализа образовательного процесса как педагогической системы, определяет его как специально организованное, целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, учащихся между собой, направленное на решение образовательных, воспитательных и развивающих задач, в результате решения которых происходят изменения в обученности, обучаемости, развитости учащихся, в их ценностных отношениях [10]. Автор даёт схожую с рассмотренной выше (с точностью до синонимов) классификацию компонентов образовательного процесса.

Шире на структуру образовательного процесса (с позиции второго и третьего уровней) смотрят С.К. Калдыбаев и А.Б. Бейшеналиев [11]. По мнению авторов, в характеристику качества образовательного процесса включаются и другие составляющие, влияющие на эффективность его протекания. Такими компонентами качества образовательного процесса авторы считают:

- 1) содержание образовательных программ;
- 2) менеджмент образовательного процесса;
- 3) учебно-методическую и материально-техническую обеспеченность образовательного процесса;
- 4) технологию образовательного процесса;
- 5) качественный состав преподавателей;
- 6) состав учащихся.

Эти компоненты качества образовательного процесса могут стать объектами его мониторинга. Однако каждый из этих объектов, в большинстве случаев, не поддается непрерывному отслеживанию и оценке в целостном виде, поскольку имеет различные проявления и уровни, поэтому логично формализовать модель качества образовательного процесса и отслеживать состояние объекта и его изменение по конкретным существенным критериям и показателям.

Далее представляется необходимым раскрыть еще одно понятие, связанное с темой методических рекомендаций, это понятие эффективности.

Энциклопедический фонд России определяет эффективность (от англ. effect) как оценочную характеристику результата какого-либо процесса (функционирования, управления, развития и др.), отражающую степень достижения поставленной цели или задачи.

В Национальном стандарте Российской Федерации Системы менеджмента качества (ISO 9000:201512) эффективность (от лат. *efficientia*) определяется как *соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами*. При этом под результатом деятельности в данном документе понимается измеримый итог, который может относиться к количественным и качественным полученным данным, а под результативностью (от лат. *effectiveness*) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Таким образом, эффективность характеризует две группы отношений: результат-цели и результат-затраты. Эти параметры и задают систему координат, в которой должна оцениваться эффективность.

В реальной школьной практике на современном этапе качество образования должно включать в себя не только качество образовательных результатов (предметных и метапредметных), но и цену их достижения (затраты сил, времени, здоровья, средств), а также условия (организационно-педагогические, финансово-экономические, материально-технические, здоровьесберегающие и др.).

Итак, качество образования в школе XXI века определяется как соотношение цели и результата, отражает уровень достигнутых количественных и качественных показателей, уровень организации и реализации образовательного процесса (в совокупности процессов обучения, воспитания, развития, социализации и управления ими), состояние условий, в которых он протекает.

Выделим проблемы, которые образовательная организация может разрешить *собственными* силами за счёт грамотных управленческих решений [13].

Проблемы развития личности учащегося:

- влияние неблагоприятной социальной среды (школа может нивелировать их влияние на процесс развития ребенка может, создав для этого благоприятную среду в своей образовательной системе; пример решения данной проблемы управленческими методами показан в Приложении 1);
- недостаток мотивации к обучению, слабая поддержка активности учащихся в образовательном процессе;
- неравенство доступа к качественному общему образованию;
- недостаточность профильных школ;
- отсутствие профессиональной ориентации и самоопределения учащихся;
- избыточное домашнее задание;

- отсутствие каких-либо форм самоуправления в образовательной организации, слабая активность включения учащихся в общественную жизнь школы.

#### Проблемы профессионализма учителя:

- ухудшение возрастной структуры российского учительства, рост числа учителей пенсионного возраста;
- гендерный дисбаланс: слишком высокая доля женщин среди школьных учителей;
- большую часть учебного времени доминирует презентационная деятельность учителя, недостаточно используются активные методы обучения, проектные формы работы;
- преподавание направлено на предметные знания, недостаточно внимания уделяется достижению метапредметных результатов и формированию функциональной грамотности;
- усложнение содержания деятельности на фоне завышенных требований к самостоятельности обучающихся, отсутствие навыков самообразования;
- ориентация педагога и образовательной организации на среднестатистического ученика вместо индивидуализации обучения.

#### Проблемы здоровья учащихся и учителей:

- отсутствие пропаганды здорового образа жизни;
- возросшее число заболеваний органов пищеварения, опорно-двигательного аппарата, эндокринной системы, а также нервно-психических расстройств; в группу риска по развитию хронических патологий и функциональных нарушений попали более 55% детей, практически здоровыми признаётся не более четверти школьников [14];
- отсутствие у учителей материальной возможности и времени для продуктивного лечения, для поддержания здоровья.

#### Проблемы сотрудничества семьи и образовательной организации:

- критика школы со стороны родителей в связи с неудовлетворённостью общества качеством образования; нежелание родителей сотрудничать с образовательной организацией в силу разных обстоятельств: занятости, отсутствия навыков взаимодействия, недооценки сотрудничества;
- устаревшие формы организации общения педагогов и родителей, однотипность классных родительских собраний;
- незнание педагогами проблем конкретной семьи, её психологического состояния, особенностей отношения родителей и детей;
- закрытость образовательной организации как системы.

Исходя из приведенных проблем, повышение качества образования логично проводить по соответствующим направлениям.

#### В части решения проблем, связанных с учащимися:

- расширение доли их самостоятельности, творчества; расширение активных форм включения в образовательный процесс;
- отказ от заучивания огромных массивов информации в пользу развития ключевых компетентностей, способностей применять знания;

- профильное обучение (главной целью профильного обучения является обеспечение получения полноценного образования в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями учащихся);
- восстановление детских и юношеских организаций, поощрение самоуправления;
- реализация программ физического оздоровления молодёжи;
- внедрение системы оценивания через портфолио – механизма учёта и конвертирования всех достижений ребёнка в приобретённых компетентностях.

Качество образования учащихся есть результат образовательного процесса, который планируется в соответствии с теми целями воспитания и обучения, которые ставит перед собой коллектив образовательной организации. От качества поставленной цели зависит успех и эффективность всего образовательного процесса. Целью и результатом качества образования в образовательной организации должно стать целостное развитие растущего человека, его готовность к самоопределению, саморазвитию и творчеству, к самоорганизации своей жизни.

В части решения проблем, связанных с профессионализмом педагогов:

- найти причины нереализованных возможностей учителя и помочь ему их разрешить;
- совершенствовать уровень педагогического мастерства, педагогических технологий через корпоративное обучение, наставничество, индивидуальную помощь;
- повышать культуру производственных отношений; сформировать и поддерживать чувство коллективной ответственности за результаты работы образовательной организации.

Учитель – это один из субъектов образовательного процесса. Он вносит свой вклад в содержательную сторону обучения, даёт собственную ценностно-смысловую интерпретацию учебного материала, акцентирует внимание на тех или иных аспектах его значимости, решает проблему преемственности с учётом индивидуально-психологических особенностей ученика, организует обратную связь с учащимися.

Существенное значение для продуктивной профессиональной деятельности учителя имеет личностная составляющая. Она включает в себя:

- интеллектуальные умения (сформированность важнейших видов мышления);
- нравственные качества (поведение, уважение к ученику, к его личности);
- эмоциональные чувства (любовь к своему предмету, к своей профессии);
- волевые качества.

Важно помочь учителю найти свой стиль педагогической деятельности, который характеризуется авторскими программами, методиками, технологиями, особой культурой труда. В итоге – выход на авторскую систему деятельности (дидактическую, воспитательную, методическую).

В части сохранения здоровья:

- здоровьесберегающие образовательные технологии;
- научно обоснованный учебный режим;
- двигательная активность учащихся в течение учебного дня;
- профилактика зависимого поведения школьников;
- культура здоровья школьника и учителя.

В работе с родителями:

- установление контакта с родителями;
- развитие психолого-педагогической компетентности родителей;
- формирование устойчивого образовательного запроса родителей и создание условий для диалога с ними по поводу его реализации;
- расширение общественного управления с участием родителей.

Необходимые системные изменения можно представить следующим образом:

а) образовательный процесс – на содержательном уровне – создание единой картины мира всеми учителями, но не за счёт увеличения информации, а за счёт смещения акцентов на процессуальную компоненту (способы научного познания – мыслительные операции: сравнение, обобщение, абстрагирование, анализ, синтез), на операциональном уровне – применение современных образовательных технологий (системы инновационной оценки портфолио; здоровьесберегающих технологий; информационно-коммуникационных технологий; педагогики сотрудничества (командная, групповая работа); технологий организации исследовательской и проектной деятельности; разноуровневого обучения и других);

б) профильное обучение – обеспечение получения полноценного образования в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями учащихся, обеспечение профориентации и самоопределения обучающихся, установление преемственности между общим и профессиональным образованием;

в) государственно-общественное управление – расширение участия местного сообщества в выработке, принятии и реализации управленческих решений, активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России;

г) педагогическая деятельность, которая оценивается уровнем сформированности у педагогов компетентностей: профессиональной (педагогической, методической, технологической, психолого-педагогической, общекультурной), информационной, коммуникативной, правовой.

Большинство ученых и учителей-практиков сходятся во мнении о том, что важно сместить акцент в образовании с усвоения фактов (результат – знания) на овладение способами взаимодействия с миром (результат – умения), изменить характер учебного процесса и способы деятельности учителя. Этого же требуют и Федеральные государственные образовательные стандарты, аналогично определяется уровень образованности и в международных исследованиях качества образования. При этом руководитель

образовательной организации должен профессионально направлять педагогический коллектив на достижение цели по улучшению качества образования, опираясь на запросы учащихся и родительского сообщества, и создать в образовательной организации условия для воспитания современно образованного человека.

В связи с обозначенными выше подходами к определению содержания понятий, входящих в состав проблематики эффективного управления качеством образования, выделяется комплекс задач, которые должна решить образовательная организация:

- научиться правильно прогнозировать, проектировать, моделировать те качества (свойства) подготовки учащихся, которые предполагает получить на выходе каждого этапа образовательного процесса, т. е. обеспечить требуемое качество образования, в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами;
- обеспечивать и поддерживать достижение учащимися требуемого уровня качества образования, вовремя устраняя нежелательные отклонения от него, т. е. в полной мере проводить предупреждающие мероприятия;
- повышать качество образования, приводя его в соответствие растущим требованиям внешних заказчиков, т. к. повышение качества образования, появление его новых свойств возможно только через развитие образования, т. е. через инновационный процесс;
- выявлять и оценивать реальное качество образования, его соответствие требуемому уровню, обозначенному в образовательных стандартах.

Результаты деятельности образовательной организации по повышению качества образования видятся в следующем:

- повышение качества образования выпускников;
- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов;
- приобретение педагогическим коллективом опыта инновационной деятельности;
- наличие системы ключевых индикаторов, характеризующих основные элементы качества образования (качество результата, качество условий и качество процесса);
- создание банка данных о качестве образования в образовательной организации.

## **2. Специфика принятия управленческих решений в системе управления качеством образования.**

Теория принятия решений зародилась примерно в середине XX века. Ее главная задача состоит в исследовании того, каким образом человек или группа людей принимают решения, а также в разработке специальных методов принятия решений, помогающих обосновать выбор наилучшего варианта из нескольких возможных.

*Решение* можно определить в узком и широком смысле. В узком смысле, *решение* – выбор альтернативы. Альтернативы – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Мы ежедневно принимаем

множество решений: что одеть, как доехать, что купить и т. п. Если мы отказываемся от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора – тоже наш выбор, тоже решение.

Но альтернативы действий не всегда очевидны, не всегда лежат на поверхности. В случае сложных решений поиск альтернатив представляет собой самостоятельную и непростую проблему. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения, довести до исполнителей. Поэтому, в широком смысле, решение:

- 1) процесс – серия действий,
- 2) акт выбора (осуществляется человеком),
- 3) результат выбора.

Решения, принимаемые в образовательных организациях, можно разделить на два вида: экспертные и управленческие. Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т.е. лицами, которые не обладают линейными полномочиями.

Управленческие решения принимаются непосредственно руководителями и представляют собой **управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления**. Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию.

*Субъект принятия управленческого решения* – лицо или группа лиц (руководителей), принимающих решения. Решения делятся на индивидуальные и коллективные (групповые). Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

*Объект исполнения управленческого решения* – лицо или группа лиц в образовательной организации, выполняющих решение.

*Цель управленческого решения* – обеспечение движения к поставленным перед образовательной организацией целям, в рамках рассматриваемой темы – это повышение качества образования в образовательной организации. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его выполнения.

Принятие решений связывает между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как **важный связующий процесс** в рамках более широкого процесса управления образовательной организацией.

Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в образовательной организации, и во внешней среде. При этом он должен сам побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано.

Кроме того, руководитель занимается устранением проблем, принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же, как

и планирование деятельности образовательной организации, – высшее мастерство руководителя как менеджера.

**Параметры** (*факторы, переменные*) *решения* – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения. Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые находятся под контролем субъекта принятия решения и их значения могут определяться в результате решения (ресурсы образовательной организации под его контролем). Большая часть факторов не зависит от решений субъекта, т. е. он не в силах изменять значения этих факторов и должен лишь учитывать их возможное влияние. К неуправляемым относятся, например, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному решению задач образовательной организации (полезные факторы) или противодействуя ее целям (вредные факторы). Делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. В общем случае к ним относятся отношения образовательной организации с родителями обучающихся, социальными партнерами, местными органами власти, а также экономические условия, политика, право и др. Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри образовательной организации на процесс ее функционирования и развития. К ним относятся такие факторы внутренней среды, как цели, задачи, структура, технологии, люди. Например, можно воспользоваться следующей схемой внутренней среды школы, на которой представлены все ее компоненты [15] (рис. 1). В правой части схемы показан основной «выход» школы, главный результат ее жизнедеятельности – выпускник, обладающий образованием, воспитанием, подготовкой определенного содержания, уровня и качества.

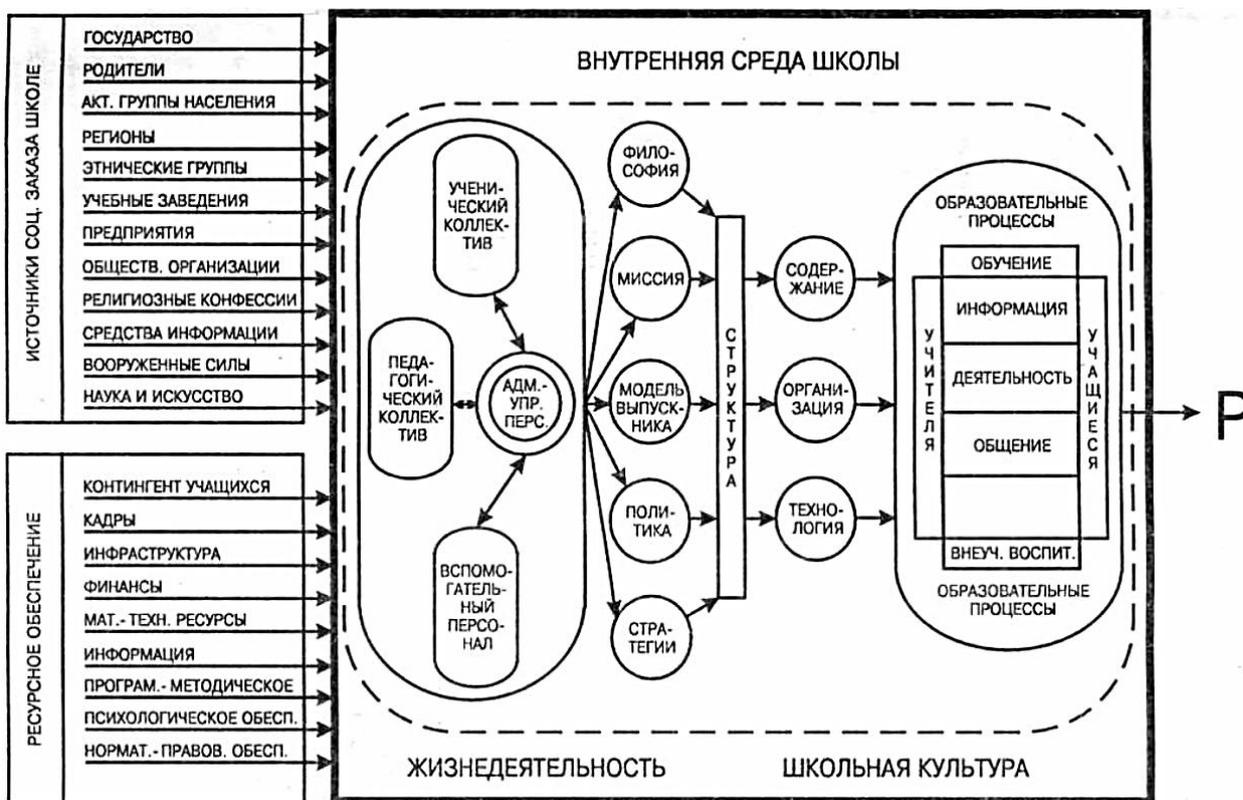


Рис. 1. Схема внутренней среды образовательной организации

Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные (объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

**Качественные:**

1. Номинальные переменные используются только для качественной классификации. Это означает, что данные переменные могут быть измерены только в терминах принадлежности к некоторым, существенно различным классам; при этом невозможно определить количество или упорядочить сами классы. Например, пол, национальность (с позиции носителя языка), место жительства, наличие или отсутствие инвалидности, ограниченных возможностей здоровья и др.

2. Порядковые переменные позволяют ранжировать (упорядочить) объекты, указав какие из них в большей или меньшей степени обладают качеством, выраженным данной переменной. Однако они не позволяют сказать «на сколько больше» или «на сколько меньше». Например, статус учащегося в классе, социальный (экономический) статус семьи, одаренность, успешность, удовлетворенность и др.

**Количественные:**

1. Интервальные переменные позволяют не только упорядочивать объекты измерения, но и численно выразить и сравнить различия между ними, в отношении интервалов шкалы могут применяться операции сложения и вычитания, при этом разности между измерениями выражаются ненулевым числом. Например, стандартизированная школьная отметка, экзаменационная оценка и т. п.

2. Относительные переменные очень похожи на интервальные переменные, но их характерной чертой является наличие определенной точки абсолютного нуля, т. е. разности между измерениями могут равняться нулю. Для таких переменных являются обоснованными предложения типа: X в два раза больше, чем Y (например, зарплата (в рублях), объем учебной нагрузки (в часах и днях), учебный год (в рабочих днях и учебных неделях) и пр.)

Использование количественных и качественных показателей для анализа ситуации является основой для принятия решений руководителем.

*Качество управленческого решения* – это степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества.

*Критерии и показатели*, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей – желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров.

Критерии должны удовлетворять следующим требованиям:

- 1) соответствие цели;
- 2) содержательность;
- 3) измеримость;
- 4) минимальность (простота);
- 5) полнота.

Критерии, как и параметры, могут быть количественными. Критерии могут быть определенными, вероятностными (вероятность достижения определенного результата, наиболее вероятный результат, гарантированный результат) и неопределенными (худший, лучший и средний результат).

Существует три подхода к принятию решений:

- 1) интуитивный,
- 2) на основе здравого смысла,
- 3) рациональный.

Интуитивный подход не является предметом нашего рассмотрения.

Подход на основе здравого смысла основывается на прошлом опыте и простых рассуждениях. Он хорош тем, что не требует больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе беспристрастного аналитического процесса. Этот подход трудоёмкий и затратный по времени, однако позволяет руководителю вырабатывать наиболее качественные решения. Он применяется в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии решения удается формализовать.

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:

1. Обоснованность раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения

работниками. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.

2. Целенаправленность решения – соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.

3. Адресность – эта характеристика отвечает на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию.

4. Своевременность – важная характеристика управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа.

5. Непротиворечивость и организационная четкость. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом в нем не должно быть элементов дезорганизации.

6. Конкретность. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие, типа «усилить», «умножить», «обратить внимание» и т. п., решения не могут быть эффективными.

7. Полномочность управленческого решения отражает восприятие его коллективом образовательной организации (исполнителем, группой, сообществом) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Даже если решение неформального типа, оно должно быть полномочным, только в этом случае роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие».

8. Исполнимость означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей работников. Практика показывает, что решения могут быть неисполнимыми или реализовываться частично, в них находит отражение возможное или только желательное.

9. Возможность контроля за его исполнением – зависит от других характеристик: конкретности, адресности. При этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки.

10. Ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность). Для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные; в различном количестве и соотношении.

11. Срок действия. При разработке управленческого решения такой срок должен быть рассчитан. Каждый этап его реализации предусматривает определенную продолжительность.

12. Система ответственности за управленческое решение. В организациях всегда существует распределение ответственности; управленческое решение может или вписываться в нее, или потребовать некоторой корректировки, дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.

13. Правомочность и законность управленческого решения.

Основными причинами невыполнения управленческих решений являются: непредвиденные обстоятельства, пороки решений (низкое качество), вина исполнителей. Так как плохую проработку решений часто формально списывают на первую и третью причины, можно сказать, что фактически по вине руководителей принимается гораздо больше некачественных решений, чем кажется на первый взгляд.

Решения могут быть некачественными по следующим причинам (организационным, социальным, психологическим) [16]:

- информационные перегрузки руководителя;
- трансформация решения при прохождении его по уровням управления;
- несбалансированность воздействия решения на различные структурные подразделения образовательной организации;
- принятие псевдорешений – решений, не носящих конкретного содержания;
- отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями;
- установление нереальных сроков;
- запоздалость решений;
- несоблюдение стандартов делопроизводства;
- нехватка информации для принятия решения;
- принятие решений под влиянием эмоций;
- выбор стереотипных решений;
- принятие решения без учета риска и неопределенности;
- принятие решений для примирения различных точек зрения.

Факторы, влияющие на принятие решений:

- система ценностей субъекта принятия решения;
- поведенческие ограничения субъекта принятия решения;
- самооценка руководителя и оценка им возможностей подчиненных;
- информационные и временные ограничения;
- знание результатов предыдущих решений;
- мнения других лиц, в том числе мнения вышестоящего начальства и родителей (законных представителей) обучающихся.

Любое управленческое решение должно содержать организационный механизм его реализации. Оно должно быть понятным для исполнителей по целям, ресурсам, средствам, способам и возможности реализации. Решение всегда содержит формулировку действия исполнителей: что, как, кому, когда, почему надо сделать. Поэтому решение еще называют формулой деятельности. Поскольку любая формула конструируется или проектируется, так и управленческое решение необходимо проектировать, т. е. при его разработке четко определить: что будут делать исполнители решения, как они

будут исполнять решение, кому необходим результат их деятельности, когда и где будет реализовываться решение, почему необходимо его выполнить.

Общая **схема разработки и реализации управленческого решения** (рис. 2), содержит основные этапы, которые должны быть пройдены. Иногда отдельные этапы опускаются (например, при повторяющихся решениях), также возможно повторение этапов и иерархичность решений «основное – вспомогательные».

**Первый этап** – выявление проблемы и постановка цели по ее разрешению, она же – цель управленческого решения.

Проблема в переводе с греческого буквально означает преграду, трудность, задачу. Единого мнения относительно определения понятия «проблема» нет, большинство авторов приводят двойное понимание понятия:

1) *проблема* – ситуация, когда поставленные цели не достигнуты (*ситуация* – совокупность обстоятельств, условий, возникающих под влиянием различных воздействий); в качестве примера можно привести все проблемы, перечисленные в первой части данных методических рекомендаций;

2) *проблема* – потенциальный риск (предвидимые риски невозможности образовательной организации осуществлять в будущем образовательную деятельность, повышать качество образования, получать высокие результаты); например, возможность закрытия школы в связи с уменьшением количества детей в населенном пункте.



Рис. 2. Общий алгоритм разработки и реализации управленческого решения

При анализе проблемы важно отличать ее факторы (симптомы, причины и следствия). *Симптомы* – видимые проявления проблемы. *Причины (факторы)* – исходные движущие силы, породившие проблему. *Следствия* – результаты, к которым приводит проблема, они обуславливают необходимость решения проблемы.

Очевидно, что воздействовать надо на причины, а не на следствия и тем более симптомы (рис. 3). Например, проблема – низкий уровень удовлетворенности учителей своим трудом и его условиями. Симптомы – конфликты, отказ от выполнения поручений, непривлекательной части обязанностей; причины – плохие условия труда, неблагоприятный эмоционально-психологический климат в коллективе, низкая заработная

плата; следствия – ухудшение качества педагогического труда, снижение качества образования.

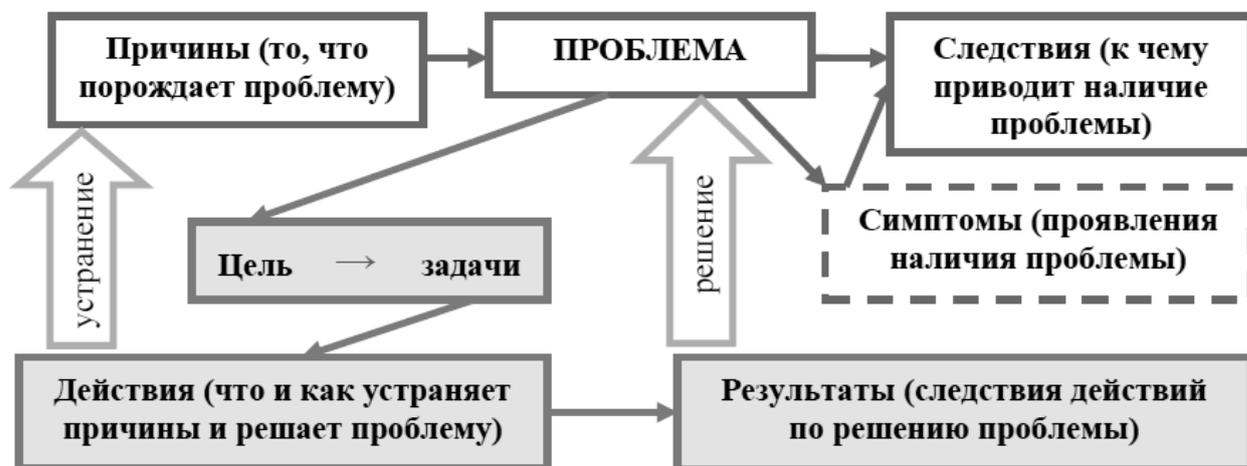


Рис. 3. Логика причинно-следственного анализа проблемы и ее решения

В разных образовательных организациях одна и та же проблема может быть обусловлена разными факторами и потому иметь разные последствия и проявляться в разных симптомах.

Таблица 1. Пример школьных проблем и их факторов.

Проблемы	Факторы
1. Снижение качества обученности учащихся начальных классов, в т.ч. по математике и русскому языку.	1. Большое количество пропусков уроков по разным причинам.
2. Снижение качества обученности отдельных учащихся 5-7 классов по большинству учебных предметов.	2. Приход учащихся в 5 класс из других школ (проблемы адаптации детей к другим, более жестким требованиям в преподавании). Отток сильных учащихся после 7 класса.
3. Снижение качества обученности учащихся 5-9 классов по русскому языку и математике.	3. Слабая подготовка учащихся по русскому языку и математике в начальном звене.
4. Повышение качества обученности учащихся <b>ТОЛЬКО</b> в старших классах.	4. Отток слабых, немотивированных учащихся после окончания 9 класса.
5. Нехватка педагогических кадров, в результате большая загруженность учителей-предметников.	5. Удаленность населенного пункта от центра, непривлекательность территории.
6. Слабая материально-техническая база образовательной организации.	6. Недостаток финансирования.

Проблему можно поставить, ответив на вопросы:

- В чем суть проблемы? Ответ описывается одним предложением, как правило, в формулировке с негативным значением: отсутствие, несоответствие, низкий, недостаточный и т. п.
- Каковы характерные факторы проблемы (симптомы, причины и следствия)?

- Что дает решение проблемы?
- Что будет, если проблему не решать? Может решать проблему и не стоит?

На первом этапе также определяются цели решения проблемы и формулируются критерии его (решения) эффективности. Цели должны соответствовать критериям SMART (аббревиатуру SMART ввел П. Друкер в 1954 году [17]): четкие (Specific), измеримые (Measurable), принципиально достижимые (Achievable), ориентированные на результат (Result-oriented), определенные во времени (Time-bounded).

Второй этап разработки и реализации управленческого решения – сбор информации, анализ параметров и ограничений. Необходимо собирать только так называемую релевантную информацию, т. е. информацию, имеющую отношение к рассматриваемой проблеме.

Третий этап – разработка альтернатив и выбор альтернативы. Формируется множество альтернатив, формулируются критерии эффективности решения проблемы, по ним осуществляется оценка альтернатив и выбор одной альтернативы.

Четвертый этап – реализация решения, т. е. организация выполнения принятого решения. Решение оформляется в виде письменного приказа или распоряжения, а также может сообщаться исполнителям в устной форме. В решении обязательно должны быть указаны сроки исполнения, ответственные лица.

Пятый этап – контроль выполнения решения. Контроль понимается в широком смысле: это не только итоговая проверка по истечении сроков выполнения решения, это и предупреждение отклонений, срывов выполнения решений, которое может предусматривать корректировку решения или принятие новых решений.

Одним из универсальных методов принятия управленческого решения, который пользуется большой популярностью при стратегическом планировании деятельности образовательной организации, в том числе в отношении качества образования, является SWOT-анализ. Он получил такое название по первым буквам четырех английских слов: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, которые в русском переводе означают соответственно: Сильные и Слабые стороны внутренней среды по отношению к какому-то вопросу, задаче, Возможности (благоприятные возможности, которые создает внешняя среда и ее ожидаемые изменения) и Угрозы (опасности, риски для образовательной организации, которые несет с собой внешняя среда). Для осуществления этой работы руководитель приказом по образовательной организации создает рабочую группу, четко определяя сроки выполнения SWOT-анализа и желаемый результат: аналитическая справка, отчет, сравнительная таблица и т. д. Пример матрицы SWOT-анализа представлен в таблице 2.

**Таблица 2. Пример матрицы SWOT-анализа среды школы.**

<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b>	<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА</b>
<p><b>Возможности</b> (благоприятные факторы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие системы социального партнерства (Дом культуры, музей, сельская библиотека, Совет ветеранов, отделение Сбербанка России, Управление противопожарной службы, ИП «...», отделение Почты России, администрация населенного пункта);</li> <li>– поддержка сообществом школы в целом и школьных проектов, мероприятий (спортивно-туристических, новогодних, патриотических);</li> <li>– заинтересованность населения и родительской общественности в развитии школы, наличие спроса на освоение предметов на углубленном уровне.</li> </ul>	<p><b>Сильные стороны</b> (преимущества):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий творческий и интеллектуальный потенциал педагогического коллектива;</li> <li>– стремление части коллектива к повышению профессионализма и квалификации;</li> <li>– престижность обучения в школе;</li> <li>– достаточно высокое качество обучения;</li> <li>– система профориентационной работы;</li> <li>– мотивированность части родителей и детей на получение качественного образования;</li> <li>– объективная система оценивания текущих и итоговых результатов во внутренней системе оценки;</li> <li>– повышение качества обученности учащихся старших классов.</li> </ul>
<p><b>Угрозы</b> (противодействие):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточное государственное финансирование образования;</li> <li>– социально-культурная деградация населения;</li> <li>– сокращение численности населения;</li> <li>– падение платежеспособности населения;</li> <li>– удаленность от учредителя и центра муниципального образования, культурных центров республики;</li> <li>– отсутствие мобильной связи и устойчивой скорости Интернет.</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны</b> (недостатки):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– несоответствие оснащенности школы требованиям к МТБ современной школы;</li> <li>– низкий процент молодых педагогов (...% педагогов – пенсионеры старше 55 лет);</li> <li>– использование частью педагогов репродуктивных методов обучения;</li> <li>– неукomплектованность педагогами сопровождения и специалистами;</li> <li>– отсутствие регламентации процесса проведения внутришкольного мониторинга качества образования.</li> </ul>

После того как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- Какие имеющиеся у образовательной организации сильные стороны могут быть усилены еще больше для повышения качества образования, и что для этого необходимо сделать?

- Какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние на качество образования и как именно?

- Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на образовательную организацию и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах повышения качества образования.

- Как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

Итак, обнаружение проблемы приводит к возникновению потребности ее изучения, и тогда для принятия соответствующего управленческого

решения осуществляется первичный сбор информации. Далее в решении определяются направления изменений, которые должны привести к разрешению проблемы, намечается и проводится ряд мероприятий. После этого, как правило, осуществляется вторичный сбор информации и сравнение ее с ранее собранными данными, наличие положительных изменений дает возможность сказать, что ситуация меняется к лучшему и проводимые мероприятия дают эффект. Самой существенной проблемой при этом является то, что вся информация, собираемая в образовательной организации, оказывается зачастую разрозненной, логически не взаимосвязанной между собой, а механически суммируя ее, нельзя получить полную картину изменений в деятельности.

Разрозненность собираемой информации, фрагментарность не дают возможность выявить причинно-следственные связи и закономерности управленческих и педагогических действий, направленных на улучшение качества образования. Возникает необходимость построения программы мониторинга качества образования, который являлся бы:

- инструментом для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования, на основе объективной информации;
- средством обеспечения адекватности принятия управленческих решений.

### **3. Практика использования результатов независимых оценочных процедур для принятия управленческих решений по повышению качества образования в школе.**

Управление основано на систематическом знании руководителем того, как протекает управляемый процесс. Для этого в образовательной организации создается система мониторинга – постоянного отслеживания хода образовательного процесса с целью выявления и оценивания его промежуточных результатов, факторов, повлиявших на них, а также принятия и реализации управленческих решений по регулированию и коррекции образовательного процесса.

Наиболее часто встречающимися направлениями мониторинговой деятельности образовательных организаций являются состояние здоровья детей; уровень воспитанности учащихся; качество образования в целом, по предметам, по учителям; уровень обученности; удовлетворенность родителей, учащихся работой образовательной организации, качеством образования; эффективность управленческой деятельности и методической работы. Направления деятельности образовательных организаций, которые отслеживают с помощью мониторинга значительно реже: уровень мотивации учащихся, изучение и выполнение социальных заказов, уровень профессиональной компетентности учителей, качество преподавания. Как видим, имеет место практика выделения в качестве объекта мониторинга отдельных звеньев деятельности образовательной организации, при этом выбор часто осуществляется по принципу выявления «проблемных зон» или «слабых звеньев». Управление качеством образования на основе мониторинговой информации, собираемой в логике проблемного подхода,

позволяет принимать адекватные управленческие решения в отношении улучшения качества образовательного процесса; разработки и реализации программ качества, совершенствования методов и форм, инструментария оценки, контроля и экспертизы качества образовательного процесса.

Объективная информация и адекватные управленческие решения необходимы для перехода образовательной организации к новому качеству образования. В сложившейся на сегодняшний день отечественной системе общего образования источником объективной информации, безусловно, являются результаты независимых оценочных процедур, которые каждая школа в Российской Федерации получает на регулярной основе. Как говорилось выше, к таким данным относятся: результаты всероссийских проверочных работ, результаты ЕГЭ, ОГЭ. Кроме того, в качестве данных для анализа и принятия управленческих решений необходимо учитывать результаты национального исследования качества образования (НИКО), а также результаты международных исследований качества образования, показывающих направления и перспективы развития образования и повышения его качества.

Результаты национальных исследований, проводимых в России, говорят о наличии серьезных проблем, связанных с уровнем профессионализма российских учителей. Например, проведенные Рособрнадзором исследования компетенций учителей русского языка, математики и литературы показали наличие проблем как в части предметной подготовки учителей, так и при выполнении ими заданий на оценку методических компетенций [18]. Эти результаты подтверждают, что предметные дефициты обучающихся являются, в существенной части, следствием профессиональных дефицитов педагогов.

Безусловно, существуют традиционные формы повышения уровня профессионализма педагогов: участие в семинарах и конференциях, работа школьных методических объединений, педагогические советы, повышение квалификации. Необходимо также развивать наставничество, систему методической поддержки учителей, имеющих проблемы. Этот вопрос является управленческим и должен рассматриваться в общем контексте развития качества образования. Однако для принятия взвешенных и эффективных решений, формирующих целостную систему совершенствования качества работы учителей, необходимо на регулярной основе обеспечить проведение мониторинга, позволяющего отследить изменения, которые произошли в результате принятых мер.

Результаты НИКО [19], проводимого в России с 2014 года, говорят о наличии неравенства в обеспечении возможностей получения качественного образования различными группами обучающихся. Так, ученики сельских школ показывают в большинстве исследований более низкие результаты, чем ученики городских школ. Также более низкие результаты показывают школы с высокой долей обучающихся, для которых русский язык не является родным. Фиксация этих проблем, с одной стороны, позволяет направить адресные усилия для их решения (что и предусматривается практически во

всех мероприятиях национального проекта «Образование»), а с другой – позволяет организовать адресный мониторинг качества образования с целью оценки эффективности принимаемых мер.

Можно констатировать наличие проблем с математическим образованием, ключевой из которых является снижение уровня математической подготовки в основной школе [20]. Причем, речь идет именно о базовой подготовке, об умении решать задачи, встречающиеся в повседневной жизни и необходимые при изучении других предметов. В 2013 году распоряжением Правительства Российской Федерации была принята Концепция развития математического образования в Российской Федерации [21]. Однако, до сих пор не реализованы многие ее положения, и в рамках различных исследований обнаруживаются свидетельства того, что проблемы сохраняются и оказывают серьезное влияние на уровень подготовки школьников.

По результатам НИКО по естественнонаучным предметам (физика, химия, биология, география) выявлен целый спектр проблем в подготовке обучающихся. Одним из важнейших факторов неуспешности по этим предметам является уже упомянутый невысокий уровень математической грамотности. Кроме того, национальные исследования качества образования фиксируют низкий уровень умения выполнять практические задания, что соответствует и выводам международного исследования PISA.

Новые возможности своевременного определения степени выполнения требований федерального государственного образовательного стандарта и выявления имеющихся проблем освоения основных образовательных программ начального, основного и среднего общего образования появились в Российской Федерации с введением ежегодного мониторинга качества подготовки обучающихся посредством регулярного проведения всероссийских проверочных работ. ВПР дают возможность осуществлять регулярную диагностику качества подготовки обучающихся на разных уровнях общего образования. Вследствие того, что ВПР проводятся непосредственно образовательными организациями, они также несут в себе некоторые черты формирующего оценивания. Данная процедура ориентирована на конкретного ученика, призвана выявить пробелы в достижении им того или иного планируемого результата образования, с тем, чтобы учителю совместно с учеником восполнить выявленные дефициты с максимальной эффективностью. Особый акцент при проведении ВПР в Российской Федерации сделан на развитие у образовательных организаций культуры самооценки; проверочные работы предполагают сравнение результатов разных обучающихся между собой, проведения сопоставления между различными образовательными организациями и регионами. Поскольку ВПР являются самой массовой оценочной процедурой в российской системе образования, они дают и самый богатый материал для анализа. Анализ результатов целесообразно проводить в два этапа: в первую очередь, учителем-предметником, затем – заместителем директора образовательной организации. Анализ результатов ВПР проводится с целью

определения дефицитов в достижениях учеников, чтобы улучшить образовательные программы и результаты обучающихся. Рекомендованный порядок анализа ВПР [22] приведён в Приложении 1.

Таким образом, сложившаяся в России практика проведения оценочных, диагностических, исследовательских и т.п. процедур в образовании позволяет осуществлять комплексную и многоплановую оценку качества подготовки обучающихся и оценку уровня профессиональной компетентности учителей. Но чтобы использовать эти результаты для решения проблем, выявленных в процессе проведения исследований и оценок, система образования должна располагать механизмами интерпретации результатов и алгоритмами принятия управленческих решений на их основе. Кроме того, для обеспечения прорывного улучшения качества образования недостаточно оперировать средними и массовыми показателями. Помимо нацеленности на достижение высоких образовательных результатов в целом, система образования должна помогать обучающимся найти себя, реализоваться, быть успешными. Она должна мотивировать каждого обучающегося на максимальную вовлеченность в образовательный процесс, на достижение результатов, важных именно для него, для его развития, построения наилучшим образом подходящей ему образовательной траектории.

В качестве практического примера эффективного использования результатов независимых оценочных процедур в управлении качеством образования обратимся к опыту МАОУ СОШ № 4 Новолялинского ГО (директор Шешина Т.В.), презентация которого состоялась на межрегиональном семинаре Института развития образования в рамках проекта по поддержке школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В соответствии со статьей 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ, образовательная организация разработала внутреннюю систему оценки качества образования (ВСОКО), которая была определена не только как совокупность организационных структур и нормативных правовых документов, обеспечивающих управление качеством образования, но и как целостная система диагностических и оценочных процедур, реализуемых различными субъектами государственно-общественного управления школой, которым сегодня делегированы отдельные полномочия по оценке качества образования.

ВСОКО является инструментом внутришкольного контроля (ВШК). Одна из задач ВШК – обеспечить качество образовательной деятельности, а для этого необходимо периодически диагностировать его наличное состояние, то есть проводить оценку. При этом сама организация ВСОКО, критерии оценки, актуальность оценочного инструментария выступают предметом ВШК (рис. 4). К примеру для проведения внутришкольного контроля с целью проверки уровня компетентности педагогов по формированию УУД, используются данные по сформированности у учащихся универсальных учебных действий, которые диагностируются в рамках ВСОКО.

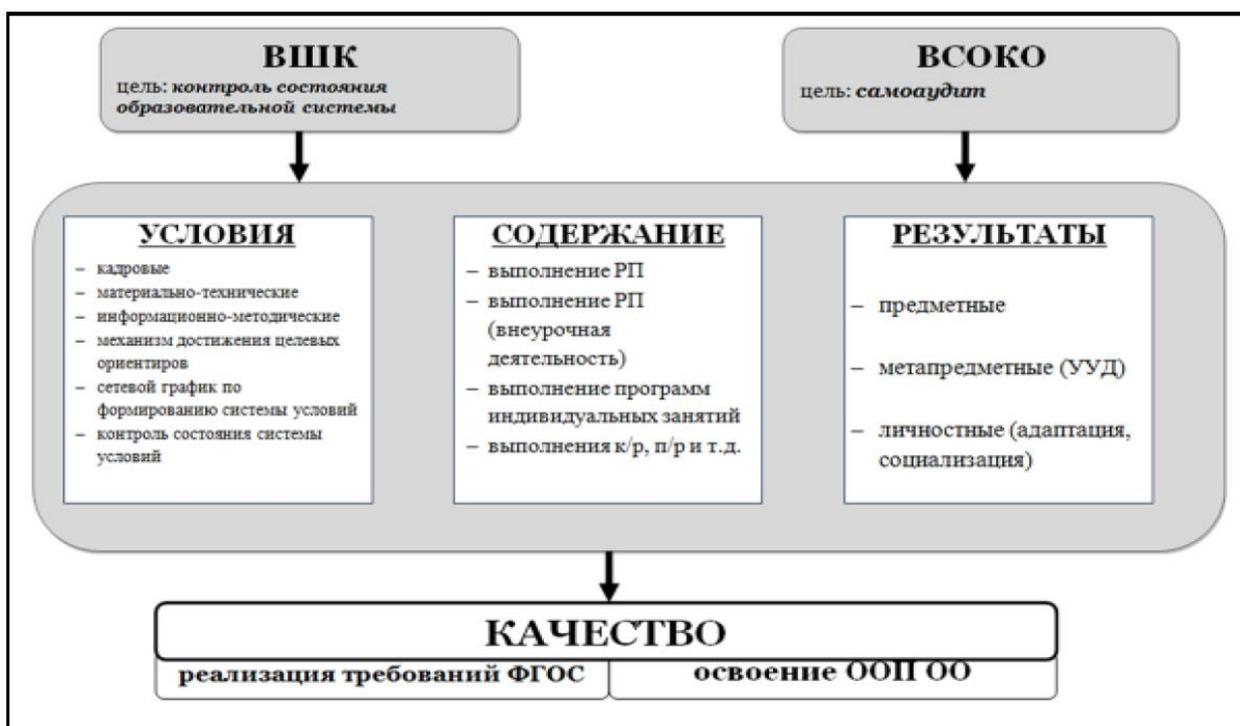


Рис. 4. Внутрешкольная система оценки качества образования

Таким образом, ВСОКО – это самоаудит, который позволяет определить внутренние дефициты для достижения планируемого образовательного результата и ресурсы для повышения качества образования. Внутренняя система оценки качества образования не будет формальной только тогда, когда она обеспечивается на уровне каждого педагога. Инструментом самодиагностики, основой самоаудита и механизмом повышения качества образования сегодня могут быть ВПР.

На уровне педагога ВСОКО работает через использование результатов ВПР. Педагоги в обязательном порядке проводят содержательный анализ результатов внешних оценочных процедур для внесения изменений в рабочие программы, а также для планирования работы с обучающимися и родителями в части определения индивидуальной образовательной траектории для каждого обучающегося, выстраивания дифференцированного подхода в организации урочной и внеурочной деятельности.

С использованием анализа результатов ВПР 2019 года, были проведены коррекционные мероприятия в управленческом, содержательном, методическом компонентах организации образовательной деятельности.

Управленческий компонент:

1. Состоялся педагогический совет по результатам ВПР, определены основные направления деятельности для повышения уровня образовательных результатов и повышения качества образования в новом учебном году.
2. Проведены заседания ШМО по результатам ВПР 2018/2019 учебного года. Организовано взаимодействие ШМО по вопросам прогнозирования и определения более сложных критериев при выполнении учащимися ВПР.

3. Проведены индивидуальные встречи - собеседования с педагогами для уточнения и определения как имеющихся образовательных дефицитов у школьников, так и планирования действий всех участников образовательных отношений с целью повышения качества образовательного результата и определения потребности педагогов в целевом повышении квалификации педагогов.

Методический компонент:

1. В 2018/2019 учебном году был организован постоянно действующий годичный практико-ориентированный семинар для всех педагогов школы по теме: «Непрерывное совершенствование профессионального мастерства учителя как условие повышения качества образования в условиях реализации ФГОС ОО». Семинар включал как командное обучение на стажерских практиках, проводимых для всего коллектива педагогами школы, имеющими положительный опыт применения технологий системно-деятельностного типа, так и была организована деятельность учителей в малых группах по освоению приемов формирования у школьников навыков XXI века.
2. С целью повышения квалификации педагогов школы, обеспечения их готовности к проведению качественного анализа результатов внешних оценочных процедур, было проведено командное обучение по программе «Методики анализа образовательных результатов обучающихся», реализуемой ГАОУ ДПО СО «ИРО».

Содержательный компонент:

1. Внесение педагогами изменений в содержание рабочих программ по предметам и курсам внеурочной деятельности.
2. Использование кроме урока возможностей внеурочной деятельности и дополнительного образования с целью формирования метапредметных и личностных результатов школьников.
3. Разработка педагогами курсов внеурочной деятельности и дополнительных общеобразовательных программ, ориентированных на повышение учебной мотивации школьников и достижение повышения качества образования. Педагогами школы разработаны и реализуются практико-ориентированные интегрированные курсы «Моя лаборатория – 5 класс», «Мир и жизнь вокруг нас – 6 класс». Курсы направлены на достижение метапредметных результатов и формирование естественнонаучного мировоззрения школьников. Исследовательская деятельность организована в шести лабораториях: математика и робототехника, информатика, технология, биология, физика, химия.
4. В 2018/2019 учебном году была продолжена работа по интеграции урочной и внеурочной деятельности, был разработан интегрированный курс «Край, в котором я живу». Курс обеспечивает не только изучение истории и географии малой родины, но и направлен на развитие у школьников основ проектной и исследовательской деятельности, формирование патриотизма и привитие интереса к изучению истории родного края. Также были разработаны и реализованы и другие интегрированные курсы (рис. 5).

Предметная область «Русский язык и литература»										
Уровень образования	Учебный план		Внеурочная деятельность		Школьные образовательные проекты				Дополнительные общеразвивающие программы	
	обязательная часть	часть, формирующая индивидуализированные образовательные trajectories								
НОО	Русский язык	Учебные курсы, направленные на развитие речевых компетенций	Работа с текстом	Цикл мероприятий в рамках Календаря образовательных событий	«Учение с увлечением»	«Учись учиться»	«Метапредметная школа»	Проектная деятельность	Образовательные марафоны	Пресс-центр «Четверочка»
	Литературное чтение		Говорим правильно							
ООО	Русский язык	Технология работы с текстом: теория и практика анализа	Технология работы с текстом: теория и практика анализа							
Литература	Технология работы с текстом: теория и практика анализа	Технология работы с текстом: теория и практика анализа								
СОО	Русский язык	Технология работы с текстом: теория и практика анализа	Технология работы с текстом: теория и практика анализа							
Литература	Технология работы с текстом: теория и практика анализа	Технология работы с текстом: теория и практика анализа								

Рис. 5. Интегрированные курсы.

Для дифференциации работы с разными группами обучающихся реализуются (на уровне НОО, ООО) два образовательных проекта: «Учение с увлечением» – для обучающихся с высокими образовательными результатами и «Учись учиться» – проект, ориентированный на преодоление образовательных дефицитов.

Разработана простая схема мониторинга качества образования (рис. 6), включающая несколько этапов, что позволяет по результатам диагностических работ определить степень продвижения каждого ученика в части достижения персональных образовательных результатов.

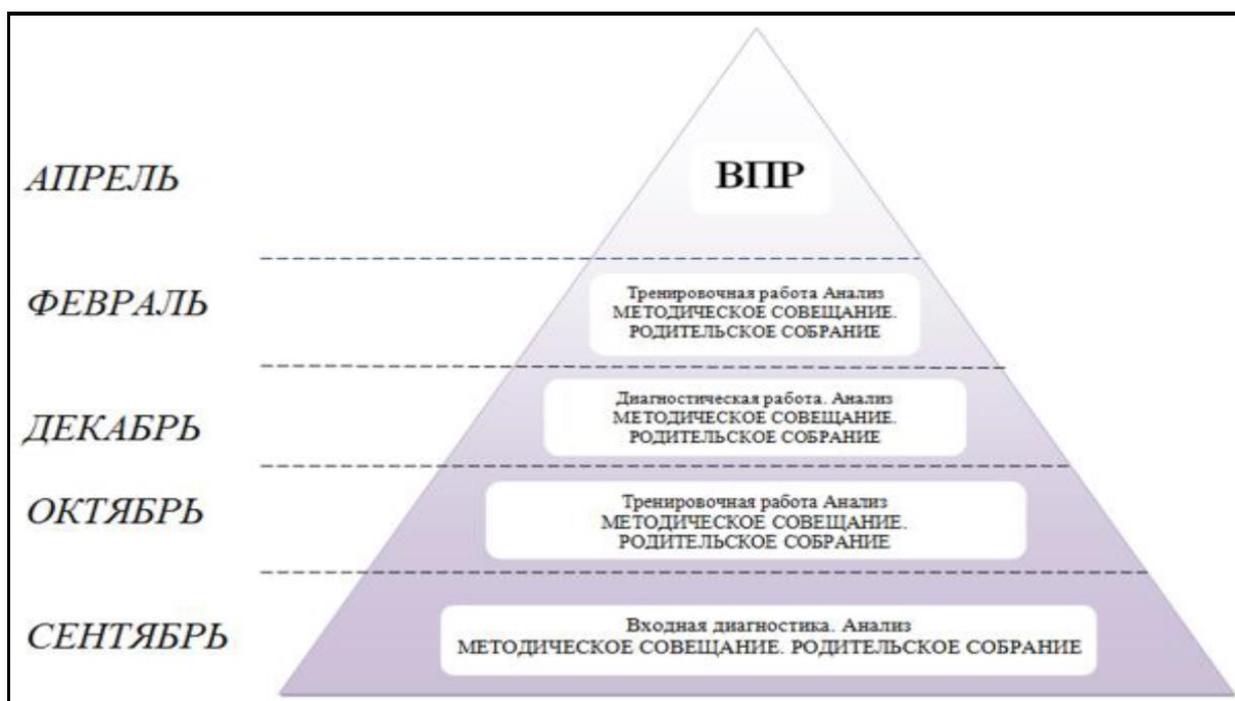


Рис. 6. Модель мониторинга качества образования.

Также в качестве примера принятия управленческих решений можно привести опыт работы МБОУ СОШ № 5 (г. Нижняя Салда). Участвуя в проекте Института развития образования по поддержке школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, руководство и учителя школы освоили методику содержательного анализа результатов независимых оценочных процедур. Учитывая эти данные, а также особенности контингента обучающихся, коллектив школы определился с практикой индивидуальной и групповой работы с обучающимися.

Индивидуально-групповые занятия имеют целью обеспечение фундаментального усвоения базового компонента всеми обучающимися и направлены на работу со школьниками, требующими особого внимания, рассчитаны на введение углубленных программ обучения, а также программ коррекции. Индивидуально-групповые занятия направлены на повышение качества знаний учащихся, формирование метапредметных умений, предупреждение неуспеваемости, развитие мотивации учащихся, удовлетворение интересов учащихся с повышенной мотивацией. Они обеспечивают общедоступность образования, адаптивность системы образования к уровню и особенностям развития и подготовки обучающихся, а также реализуют их право на социальную поддержку.

В соответствии с Положением об индивидуально-групповых занятиях с обучающимися, работа была организована следующим образом: были выделены следующие группы обучающихся (см. рис. 7):

- обучающиеся по основным образовательным программам НОО, ООО и СОО;

- обучающиеся по адаптированным основным образовательным программам для детей с ЗПР инклюзивно;
- обучающиеся по адаптированным основным образовательным программам для детей с ЗПР в отдельных классах;
- дети-инвалиды, обучающиеся по индивидуальному учебному плану на дому.

Индивидуально-групповые занятия как форма учебно-воспитательного процесса в школе организуются с целью решения вопросов социализации обучающихся и выполнения требований государственного образовательного стандарта. В эту группу попали обучающиеся, нуждающиеся в педагогической поддержке по медицинским и социальным показателям, в частности учащиеся, имеющие длительные перерывы в обучении, физически ослабленные и часто болеющие дети.

Организация индивидуально-групповых занятий построена по двум схемам:

- индивидуально-групповые занятия с постоянным составом обучающихся в течение всего учебного года;
- индивидуально-групповые занятия со сменным составом (количество учащихся не регламентировано).

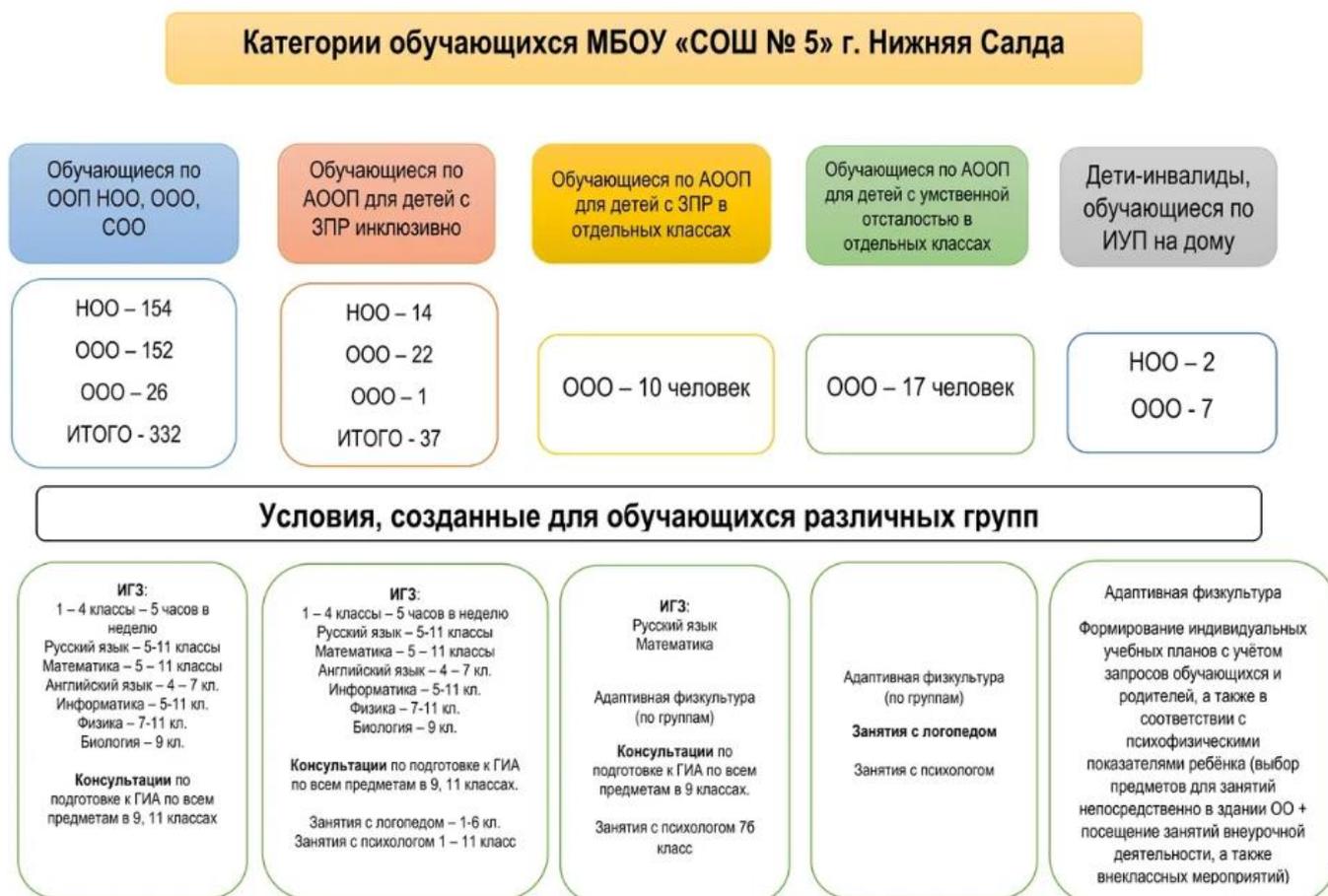


Рисунок 7. Схема организации индивидуально-групповых занятий.

При организации индивидуально-групповых занятий с постоянным составом учитель обязан предоставить программу, рассчитанную на количество часов в соответствии с учебным планом, рассмотренную на заседании ШМО, согласованную с заместителем директора по УВР, утвержденную директором школы. Структура программы соответствует структуре и содержанию рабочей программы по учебному предмету.

В течение учебного года допускается внесение изменений и корректировка работы с обучающимися при условии согласования с администрацией школы в рамках отведенного количества часов. Для ведения записей индивидуально-групповых занятий с постоянным составом записи ведутся в специально отведенном журнале, где указывается название занятий, фамилия, имя, отчество учителя, список обучающихся, темы занятий и даты проведения занятий. По окончании изучения курса индивидуально-групповых занятий с постоянным составом учащиеся должны приобрести знания, умения, предусмотренные программой.

При организации индивидуально-групповых занятий со сменным составом учитель составляет план занятий на четверть, который согласовывается с заместителем директора по УВР и утверждается приказом директора. В плане занятий отражены такие параметры, как: тема, контролируемые вопросы, форма сдачи, сроки, отметка о сдаче. Учёт проведённых занятий ведётся в отдельном журнале. В журнал вносится список обучающихся, с которыми проводятся занятия, дата, тема проведения занятия, фамилия, имя, отчество учителя. Чаще такие занятия организуются с детьми, испытывающими трудности в обучении по отдельным предметам. По окончании курса занятий в группах со сменным составом обучающиеся должны показать положительную динамику.

Индивидуально-групповые занятия могут быть организованы как по образовательным компонентам инвариантной части учебного плана, так и по предметам, выбираемым в качестве углубления базового компонента образования. Исходя из педагогической целесообразности и конкретных условий к проведению индивидуально-групповых занятий могут привлекаться педагоги, работающие в данной параллели.

Основными приоритетными методиками обучения на индивидуально-групповых занятиях является учет индивидуальных особенностей и потребностей обучающихся. При проведении индивидуально-групповых занятий должны найти применение различные формы и методы обучения и виды учебной работы обучающихся, способствующие развитию у них познавательной и творческой активности, в том числе семинары, практикумы, лабораторные занятия, экскурсии, рефераты, доклады и другие формы. Проведение занятий осуществляется в виде индивидуальных, групповых, работы в парах, фронтальных формы работы обучающихся через самостоятельную, дискуссионную, информационную, исследовательскую, проектную деятельность.

Мониторинг достижений школьников осуществляется как по итогам индивидуального оценивания, так и в ходе процедур промежуточной

аттестации. По данным мониторинга педагогами индивидуально и совместно в ходе заседаний ШМО (с привлечением педагога-психолога и учителя-логопеда) делается вывод о результативности индивидуальной работы и составляется план на следующий учебный период (четверть, месяц или тему/раздел) на каждого ученика, либо осуществляется коррекция такого плана. Также разрабатывается индивидуальный план для вновь выявленных учащихся.

Все материалы по реализации практики индивидуально-групповых занятий как формы поддержки детей с трудностями в обучении размещены на официальном сайте школы: [www.shkola5ns.ucoz.ru](http://www.shkola5ns.ucoz.ru) (вкладка «ФЦПРО»).

Данная практика может быть использована без ограничений школами, имеющими аналогичные проблемы. Цель практики – коррекция и развитие учебно-познавательной деятельности школьников с целью усвоения ими учебного материала и создание условий успешности.

Задачи реализации практики можно сгруппировать по направлениям: образовательные, развивающие, воспитательные.

С точки зрения решения образовательных задач, выполняется коррекция базовых образовательных навыков, систематизация знаний и умений учащихся по основным разделам курсов русского языка и математики, восполнение пробелов в знаниях, пропедевтика изучения трудных тем, обогащение и расширение активного словарного запаса учащихся, формирование умения строить связный ответ, формирование положительной мотивации к обучению.

К задачам развивающего характера можно отнести: развитие метапредметных УУД: анализ, синтез, сравнение, обобщение, группировка, классификация, работа с книгой, справочной литературой, текстом, статьёй, параграфом и т.д. развитие мышления (словесно-логического, образного, творческого), памяти (вербальной, зрительной), воображения, произвольного внимания.

Воспитательные задачи, которые решаются с помощью данной практики, следующие: формирование и развитие навыков самоконтроля, самооценки, саморегуляции.

В начале учебного года проводится диагностика навыков учащихся по предметам: наличие знаний, навыков, умений по основным разделам программы. При организации занятий используются такие формы: собеседование, диктант, списывание, тест, творческая работа, выполнение задания по инструкции или образцу, работа со справочной литературой. По продолжительности занятий на долю каждого ученика приходится 0,5 учебного часа, поскольку занятия ведутся индивидуально или в подгруппах (по 2-5 ученика). Группы формируются на основе сходства у обучающихся коррегируемых недостатков.

Актуальность данной формы организации помощи детям с трудностями в обучении определяется прежде всего тем, что учащиеся в силу своих индивидуальных психофизических особенностей не могут освоить основную образовательную программу соответствующей ступени образования в

соответствии с требованиями федерального государственного стандарта, предъявляемого к учащимся общеобразовательных школ, так как испытывают затруднения при чтении, не могут выделить главное в информации, затрудняются при анализе, сравнении, обобщении, систематизации, обладают неустойчивым вниманием, обладают бедным словарным запасом. Новые элементарные навыки вырабатываются у таких детей крайне медленно. Для их закрепления требуются многократные указания и упражнения. Как правило, сначала отрабатываются базовые умения и отрабатываются автоматизированные навыки, только затем на подготовленную основу накладывается необходимая теория, которая нередко уже в ходе практической деятельности самостоятельно осознается учащимися, поэтому данная форма организации занятий даёт дополнительную возможность коррекции знаний, умений и навыков.

Опыт работы МБОУ СОШ № 5 (г. Нижняя Салда) показывает, что уровень неуспевающих учеников снижается, улучшаются показатели независимых оценочных процедур. Количество учеников, у которых повысился уровень учебной мотивации, увеличивается. Эти результаты свидетельствуют о том, что задача повышения качества результатов образовательной деятельности может быть успешно решена посредством практики проектирования и реализации индивидуально-групповых занятий как формы поддержки детей с трудностями в обучении.

Ещё один пример управленческого планирования по повышению качества образования рассмотрим на опыте МБОУ СОШ № 50 (г. Нижний Тагил). Для устранения профессиональных дефицитов, выявленных по результатам анализа данных независимых оценочных процедур, руководство школы выбрало технологию дорожных карт.

Представленные по школе данные указывали на рассогласованность внутришкольной системы оценивания с внешней оценкой образовательных достижений. В результате проведенного анализа были сделаны выводы о несформированности критериального подхода в оценивании в образовательной организации и в отсутствии методически правильного анализа. Руководством школы был сделан вывод о необходимых изменениях, которые должны произойти:

- в деятельности школьных методических объединений;
- во внутришкольной системе повышения квалификации педагогов;
- во внутришкольной системе оценивания предметных, метапредметных и личностных результатов обучения с целью выявления готовности обучающихся к переходу на следующий уровень образования;
- в механизмах обеспечения преемственности между начальным и общим уровнями образования.

Была определена необходимость создания индивидуальной образовательной траектории для каждого обучающегося, а также разработки собственного инструментария оценки достижений обучающихся.

Руководство образовательной организации определило шаги по повышению качества образования, которые нашли своё отражение в дорожной карте (Приложение 2):

- на этапе анализа: выявить конкретные образовательные дефициты учащихся и педагогов;
- на этапе прогнозирования: спланировать деятельность педагогов, учащихся, администрации по устранению выявленных дефицитов;
- на этапе планирования: составить графики, программы, локальные акты;
- на этапе организации: в соответствии со сроками провести запланированные мероприятия;
- на этапе мотивации: осуществить обратную связь со всеми участниками образовательных отношений;
- на этапе контроля: провести срезы, диагностики по проверке выполненных мероприятий, осуществить промежуточный контроль;
- на этапе анализа: сделать коррекцию.

Дорожная карта рассматривалась как своеобразный «путеводитель» для заместителей руководителя, позволяющий идентифицировать промежуточные результаты и корректировать направления деятельности по устранению профессиональных дефицитов, выявленных в результате проведения внешних оценочных процедур, а также обнаружить недочеты в планах образовательной организации, что позволит избежать, а не решать возможные проблемы в будущем. Создание дорожных карт помогает образовательной организации удостовериться в том, что в нужный момент она добьется повышения собственной эффективности и конкурентоспособности.

Таким образом, способы использования данных независимых оценочных процедур могут быть разделены на две категории:

- использование для принятия решений в отношении конкретных учащихся (например, диагностика проблем в обучении – определение мер по их преодолению – корректировка образовательного процесса);
- использование для принятия решений в отношении сложившейся в общеобразовательной организации системы образования (например: изменения в ООП или учебном плане в связи с переходом на углубленное или профильное изучение отдельных предметов, оценки условий обучения и приобретение необходимого лабораторного оборудования).

При этом уровнями принятия управленческих решений могут являться следующие:

- первый уровень – уровень общеобразовательной организации (администрация и органы государственно-общественного управления общеобразовательной организации);
- второй уровень – уровень профессиональных объединений педагогов;
- третий уровень – уровень педагога.

Использование результатов внешних процедур оценки качества образования на каждом из вышеперечисленных уровней позволяет управлять развитием и принимать решения по обеспечению качества образования. На

уровне общеобразовательной организации они могут быть использованы для принятия решения об изменении стратегии развития или определения новых направлений совершенствования образовательного процесса: разработка и реализация программ повышения качества обучения (например, через программу развития); разработка технологий выявления и психолого-педагогического сопровождения учащихся или групп учащихся с проблемами (или высокими достижениями) в обучении (например, через формирование индивидуальных образовательных маршрутов ученика, индивидуальных учебных планов или индивидуализированных планов внеурочной деятельности); формирование программ организационно-методической поддержки неэффективно работающим учителям (например, персонифицированные программы повышения квалификации, методического сопровождения через наставничество).

Рекомендуется оценить результаты внешних оценочных процедур на организационном уровне и обсудить их на внутришкольном методическом мероприятии: педсовете, семинаре и т.п. (см. Таблицу 3).

**Таблица 3. Вопросы для рассмотрения на внутришкольном методическом мероприятии по результатам проведения внешних оценочных процедур.**

<b>Направления</b>	<b>Что сделать на мероприятии</b>	<b>Возможные решения</b>
Особенности внешних оценочных процедур на организационном и технологическом уровнях	Обсудите, какова технология проведения с целью соблюдения регламента и порядка, единый подход к трактовке критериев оценивания, что нового добавили в контрольно-измерительные материалы (КИМ)	Изменение оценочных процедур в рамках ВСОКО Определение новых подходов к формированию фонда оценочных средств ОО
Результаты учащихся	Анализ достижения высоких результатов и определение причин низких результатов; соотнести результаты с кодификатором	Внесение изменений в систему внутришкольного мониторинга в рамках ВСОКО
Блоки основной общеобразовательной программы, которые обучающиеся освоили недостаточно	Обсудите, в каких блоках ООП выявлены пробелы в знаниях и/или навыках у большинства учащихся	Совершенствование рабочих программ и оценочных материалов для проведения текущего контроля и учёта успеваемости обучающихся, промежуточной аттестации, а также оптимизации методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности, приобретение необходимого

Направления	Что сделать на мероприятии	Возможные решения
		оборудования, учебно-методических комплектов и т.п. Внедрение эффективных педагогических практик работы в образовательную систему ОО
Условия образовательной деятельности в общеобразовательной организации	Определите, повлияли ли и как на результаты обучения организационные условия в школе	
Основные направления подготовки учащихся по достижению необходимых образовательных результатов	Определите для учителей, на какие направления подготовки учащихся стоит сделать упор. Обсудите, какие методики подготовки используют другие педагоги и общеобразовательные организации, у которых результаты внешних оценочных процедур выше	
План мероприятий по повышению качества подготовки учащихся	Определите мероприятия, которые будут проводить администрация и учителя, чтобы улучшить качество обучения (например, повышение квалификации педагогов - администрация, изменение форм и методов работы с учащимися - учителя).	Составьте примерный план мероприятий и установите сроки выполнения, ответственных

Интерпретация результатов оценочных процедур в общеобразовательных организациях может быть использована для корректировки или построения системы внутришкольного мониторинга результатов учащихся, а также для наблюдения за показателями образовательного процесса.

Одним из инструментов внутришкольного мониторинга являются контрольные работы административного уровня. При планировании и составлении административных проверочных работ, следует сделать акцент на тематические блоки, которые вызвали наибольшие затруднения. Чтобы результаты внутришкольных работ и результаты внешних оценочных процедур были сопоставимы, административные проверочные работы должны иметь такую же структуру. Рекомендуется при составлении контрольно-измерительных материалов включать аналогичные задания, что позволит оценить динамику изменения уровня результатов учащихся.

Если учителя не справляются с устранением пробелов самостоятельно, привлечите к диагностической работе педагога-наставника, педагога-психолога или представителей методической службы.

Результаты анализа данных внешних оценочных процедур оказывают влияние и на изменения внутришкольного контроля в новом учебном году. Целесообразно включить контрольные мероприятия по оценке соответствия учебных кабинетов и внутришкольной информационно-образовательной среды требованиям ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования. Например, кабинеты должны быть оснащены необходимым оборудованием, в том числе лабораторным. Если нужна модернизация или приобретение оборудования, материалов или пособий, то необходимо включить эти мероприятия в программу развития общеобразовательной организации или в план финансово-хозяйственной деятельности.

Особое место внутришкольном контроле необходимо уделить оценке качества содержания основных образовательных программ и условий их реализации, так как реализация программ напрямую связана с результатами внешних оценочных процедур.

Анализ результатов независимой оценки качества образования может потребовать:

- корректировки содержания основных образовательных программ (или компонентов, входящих в их структуру);
- разработки и реализации индивидуальных учебных планов;
- организации образовательного процесса, в том числе, организации внеурочной деятельности;
- организации образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;
- изменения структуры учебного плана через перераспределение часов части, формируемой участниками образовательных отношений;
- построения системы элективных курсов, факультативов и кружковой работы.

Администрации общеобразовательных организаций необходимо проверить, выполнена ли педагогами корректировка рабочих программ по предметам, внесены ли изменения с учетом анализа результатов внешних оценочных процедур и выявленных проблемных тем, включает ли планирование учителя задания, которые направлены на развитие вариативности мышления учащихся и способность применять знания в новой ситуации, создавать и преобразовывать модели и схемы для экспериментальных задач, включены ли учебно-практические задания, которые диагностируют степень сформированности универсальных учебных действий.

Рекомендуется на уровне общеобразовательной организации провести родительское собрание. Ознакомить родителей с обобщенными обезличенными результатами внешних оценочных процедур. Рассказать,

какие блоки заданий особенно не удались учащимся, какие основные ошибки допущены в работах. По желанию родителей предоставьте им тесты для самостоятельной работы учащихся, пробные КИМ. Обратите внимание родителей на то, как надо общаться с ребенком перед проверочными работами, какие условия создать. Принятие управленческих решений по результатам внешних оценочных процедур, как правило, направлено на распространение позитивной практики, выявленной в ходе процесса интерпретации результатов внешних процедур оценки качества образования, и на коррекцию выявленных проблем и преодоление негативных тенденций.

При принятии управленческих решений на основе интерпретации результатов важно для их большей объективности использовать также статистическую информацию внутри ОО, итоги самоанализа общеобразовательной организации, результаты промежуточной аттестации и др. Такой подход обеспечит формирование целостной информационной картины о качестве образования, позволит использовать полученные результаты в качестве многофакторной информационной основы для принятия необходимых управленческих решений.

## Заключение

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что использование результатов оценочных процедур позволяет администрации школы:

- выявить наименее подготовленных учащихся в целях предоставления им необходимой помощи;
- разработать и внедрить программы повышения эффективности преподавания и обучения, внести изменения в основную образовательную программу;
- определить слабые места деятельности педагогического коллектива и разработать соответствующие рекомендации для каждого педагога;
- оказать соответствующую ресурсную, организационную и методическую поддержку неэффективно работающим учителям;
- иметь независимую оценку деятельности отдельного педагога, группы педагогов для организации работы с педагогическими кадрами.

Педагоги используют результаты оценочных процедур для корректировки своих рабочих программ, а также при подготовке к прохождению аттестации в целях установления квалификационной категории.

Обучающиеся на основе результатов оценочных процедур получают рекомендации по формированию индивидуального учебного плана, внесению изменений в индивидуальный учебный план, а также по перспективам получения дальнейшего профессионального образования.

Только слаженная работа по использованию результатов оценочных процедур всеми участниками образовательного процесса создаст условия повышения качества образования в школе.

Единая система оценки качества образования, сформировавшаяся в настоящее время в Российской Федерации, позволяет вести мониторинг знаний, умений и освоения учащимися содержания предметов на разных уровнях обучения, оперативно выявлять и решать проблемы в разрезе конкретных тем, учебных предметов или образовательных программ. Данная система дает возможность получить полное представление о качестве образования в общеобразовательной организации, анализировать и учитывать влияние различных факторов на результаты работы, осуществлять самодиагностику и выявлять имеющиеся проблемы, а родителям получать информацию о качестве знаний своих детей.

## Приложение 1. Как провести анализ результатов ВПР заместителем директора (учителем-предметником)

1. Что и как проверяют с помощью ВПР?
  - Обратите внимание на образовательные результаты, которые проверяет ВПР, когда изучаете содержание и структуру проверочной работы.
  - Из вариантов ВПР выделите группы заданий, которые проверяют разделы содержания и способы действий учащихся. Например, подготовьте таблицу 1 «Способы действий, которые проверяет ВПР по предмету». Посмотрите в таблице 2 «Уровни сложности заданий на ВПР по предмету», как делятся задания по уровню сложности.
2. Характеристика участников и технология проведения.
  - Учитывайте, что оценка образовательных результатов будет достоверной, если в классе на ВПР отсутствует не более 5% учеников.
  - Если оцениваете образовательные результаты учеников на внутреннем мониторинге в школе, то проводите проверочные или контрольные работы для всех классов в одно и то же время.
3. Основные статистические данные по выборке (средний процент выполнения теста дает возможность увидеть класс в ряду всех остальных классов-участников).
  - «Средние данные» включают:
    - средний процент выполнения теста и средний балл;
    - процент учащихся в каждой из групп по уровням подготовки;
    - диаграмму распределения участников процедуры по полученным баллам.
4. Обычно для всех классов основные статистические данные представляют в виде диаграммы. Определите, какие показатели в данном случае можно считать критическими. Лучше всего пользоваться относительной единицей – это отношение среднего процента выполнения работы обучающихся данной группы (класса или школы) к среднему проценту выполнения по всей выборке участников. На диаграмме по вертикальной оси отложите такие относительные единицы, а по горизонтальной – классы. Каждому классу в линии на диаграмме соответствует точка. Определите средний диапазон (промежуток). Если выше верхней границы, значит результат класса высокий.
5. Содержательный анализ результатов ВПР. Дефициты в учебных достижениях – это нехватка знаний, умений, навыков, компетенций и универсальных учебных действий учащихся, их кругозора и представлений, проверяемых при выполнении конкретных заданий.
  - Распределите учеников на группы с разным уровнем подготовки (в зависимости от вида процедуры выделяют от 3 до 5 групп с разным уровнем подготовки).

- В первой группе – учащиеся, которые не достигли требований ФГОС на базовом уровне и продемонстрировали результат ниже минимального порога (балла)
  - Во второй группе – учащиеся с устойчивой базовой подготовкой, которые получили от 65 до 90% баллов за задания базового уровня.
  - В третьей группе учащиеся, которые продемонстрировали, что освоили ФГОС на базовом уровне, и у них есть возможность работать на повышенном уровне сложности. Они начали выполнять задания повышенного уровня, но набрали менее 50% баллов за эти задания.
  - К четвертой группе относятся учащиеся с высоким уровнем подготовки, они успешно выполнили задания базового уровня и получили не менее 50% от максимального балла за все задания повышенного уровня.
- Дефициты в учебных достижениях школьников. Обязательно проанализируйте, как ученики выполнили все задания. В каждом случае используйте одинаковый план анализа. Для анализа способов действий обучающихся должно определяться, каким образом оценочная процедура проверяет данную группу умений: необходимо указать особенности заданий; какие умения успешно освоили участники (можно привести пример задания, которое успешно выполнило большинство участников); какие умения сформированы недостаточно.
- Проблемные задания, в которых ошибки допустило большинство учеников. Проанализируйте типичные ошибки и попытайтесь найти причины затруднений: в используемых учебно-методических комплексах, дидактических материалах, неэффективных методиках преподавания, в несоответствии заданий психофизиологическим и возрастным особенностям обучающихся. Все это можно сделать только в школе, поскольку именно у вас есть вся необходимая дополнительная информация: об особенностях учебников, оснащении кабинетов, особенностях используемых методов обучения.
- Особое внимание обратите на те умения или элементы содержания ВПР, освоение которых существенно различается со средними результатами по выборке. Нагляднее пользоваться диаграммой, которая сравнивает средние проценты выполнения заданий по выборке и по классу или школе. Например, можно увидеть, что в целом результаты класса ниже средних по стране почти для всех из 18 заданий на ВПР по физике и т.п.
- По всем выделенным для анализа направлениям нужно сопоставить результаты класса и выборки всех учеников по стране. Для этого постройте диаграммы «Сравнение результатов класса со школьниками страны по способам действий». Если показатель по школе ниже, чем по стране, то можете рекомендовать учителю провести дополнительный контроль этого вида работ.

- Из диаграммы будет видно, что в этом классе, например, учитель уделял пристальное внимание слабым учащимся и освоению наиболее важных элементов содержания всеми учащимися. На это указывают результаты выполнения заданий базового уровня выше средних по стране. При этом, если результат выполнения заданий повышенного уровня сложности ниже среднего уровня по стране, значит, работа педагога с мотивированными учащимися проводится недостаточно.
6. Достижения учащихся с разным уровнем подготовки.
- Анализ достижений учащихся по уровням подготовки похож на анализ по группам заданий. В каждом задании средний процент выполнения подсчитывается для каждой группы отдельно. Обычно эти результаты представляют в виде диаграммы.
  - На рисунке для каждой группы по заданиям, которые ученики выполнили, определяют достижения, а по заданиям с результатами ниже минимального порога – дефициты. Итогом является качественное описание особенностей предметной подготовки учащихся в группе.
  - Например, описание результатов учащихся группы 3, которые освоили ФГОС и могут работать на повышенном уровне: «В группе 3 учащиеся освоили на базовом уровне все проверяемые элементы содержания и все способы действий. Кроме того, для этой группы характерны «пороговые» значения для заданий на применение информации из текста и имеющегося запаса знаний в практико-ориентированной ситуации, что говорит о дефицитах в овладении смысловым чтением как метапредметным результатом».
  - Анализ достижений учащихся с разным уровнем подготовки позволяет осмысленно выбирать приемы дифференцированного обучения.

#### 7. Выводы.

Обратите ваше внимание на то, что нельзя сопоставлять средние результаты по разным предметам и делать выводы, какой предмет лучше усвоили выпускники, а какой хуже. Со всеми показателями можно работать только внутри одной предметной диагностики.

**Приложение 2. Пример дорожной карты по устранению профессиональных дефицитов по результатам анализа внешних оценочных процедур**

	<b>Мероприятия</b>	<b>Результат</b>	<b>Отчетная документация</b>	<b>Сроки</b>	<b>Ответственные</b>
1.	Провести уровневый анализ, анализ решаемости результатов ГИА, ВПР на уровне школы, классов (5-9)	Определение группы учащихся с типичными затруднениями	Аналитическая справка	Ноябрь-декабрь	Заместитель директора по УВР
2.	Провести анализ потенциала (профессиональных дефицитов) педагогов	Определение участников среди педагогов	Приказ об определении участников	Январь	Заместитель директора по УВР
3.	Спланировать повышение квалификации по конкретным запросам	План повышения квалификации	Заявка на ПК	Январь	Специалист по кадрам
4.	Ознакомить педагогов с опытом работы школ по использованию методики перекрёстного обучения	План работы по внедрению методики перекрёстного обучения	Решение методсовета	Декабрь	Заместитель директора по УВР
5.	Организовать индивидуально-групповые занятия с обучающимися, имеющими особые образовательные потребности	График занятий	Журнал занятий, мониторинг	В течение года	Учителя-предметники
6.	Изучить опыт использования кураторской методики	Применение кураторской методики педагогами школы	Локальные акты, онлайн-консультации	Январь-февраль	Заместитель директора по УВР
7.	Использование современных техник и методик на уроке, во внеурочной деятельности	Пакет методик	Аналитическая справка	Март	Руководители ШМО
8.	Вовлечение детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, во внеурочную деятельность	Разработка индивидуальных программ	Наличие программ	Январь	Классные руководители

	<b>Мероприятия</b>	<b>Результат</b>	<b>Отчетная документация</b>	<b>Сроки</b>	<b>Ответственные</b>
9.	Проведение административных срезов, диагностических контрольных работ по результатам ДКР, ВПР	Наличие стабильных результатов или динамики	Аналитическая справка, приказы	По графику	Заместитель директора по УВР
10.	Проведение административных родительских собраний в 5-9 классах по результатам внешних оценочных процедур	Понимание родителями ценности проведения работ, использование результатов для выстраивания индивидуального образовательного маршрута ребенка, согласованность требований педагога и родителя	Протоколы родительских собраний	В течение 2 недель после получения и обработки результатов	Заместители директора по УВР
11.	Психолого-педагогическое сопровождение участников образовательных отношений в период подготовки и проведения ВПР в 5 классах, ДКР, РТ в 9 классах	Оказание помощи участникам образовательных отношений в преодолении возможных психологических трудностей	План психолого-педагогического сопровождения	В соответствии и с планом	Педагог-психолог, педагоги, классные руководители
12.	Реализация проекта Программы развития «Математическое образование в школе»	Повышение уровня вычислительных навыков на всех уровнях образования	Педсовет по теме «Совершенствование математического образования»	Ноябрь	Руководители ШМО учителей начальной школы, учителей математики, заместители УВР

## Источники

---

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об образовании в Российской Федерации», статья 2, пункт 29
- 2 Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. - С.25.
- 3 Источник: Peter F. Drucker. A New Discipline // Success! - January-February 1987. - P. 18.
- 4 Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. - М.: Высшая школа, 2001. - С. 15.
- 5 Третьяков П.И. Шамова Т.И. Управление качеством образования - основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы // Завуч. - 2002. - №7. - С.67-72.
- 6 Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк; Под науч. ред. И. Субетто. - 2 изд. - СПб.; М.: Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2000. - С.58.
- 7 Краевский В.В. Основы обучения. Дидактика и методика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. Краевский, А.В. Хуторской. - М.: Издательский центр «Академия», 2007. - С. 115-117.
- 8 Хуторской А.В. Современная дидактика: учебник для вузов. - СПб., Питер, 2001. - С. 48-49.
- 9 Сластенин В.А. Педагогика: учебник для студ. учреждений высшего образования / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Сластенина. - 12-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - С.77.
- 10 Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. - М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. - С. 118-119.
- 11 Калдыбаев С.К., Бейшеналиев А.Б. Качество образовательного процесса в структуре качества образования // Успехи современного естествознания. - 2015. - № 7. - С. 90-97. [Электронный ресурс] - URL: <http://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=35495> (дата обращения: 30.06.2018).
- 12 Национальный стандарт Российской Федерации Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28.09.2015 г. № 1390-ст). Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>
- 13 Татарченкова С.С. Проблемы качества образования. // Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: Учебно-метод. пособие. /под ред. С.С. Татарченковой. - СПб.: КАРО, 2012. - С.9-14.
- 14 Состояние здоровья российских школьников: факторы влияния, риски, перспективы. [Электронный ресурс]: Текст научной статьи по специальности «Науки о здоровье» // Синельников И.Ю. – Режим доступа:

---

<https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-zdorovya-rossiyskih-shkolnikov-factory-vliyaniya-riski-perspektivy/viewer>

15 Управление развитием школы / Под ред. Поташника М.М., Лазарева В.С. - М., 1995. - С. 49.

16 Повышение качества образования и принятие управленческих решений на основе результатов мониторинга качества обучения, преподавания и управления [Электронный ресурс]: методические рекомендации. / авт.-сост. Э.М. Демина; М-во образования, науки и молодеж. политики Респ. Коми, Коми республик. ин-т развития образования.

17 <https://changellenge.com/article/kak-stavit-zadachi-po-smart>

18 Аналитические материалы по результатам исследования компетенций учителей русского языка, математики и литературы [https://fioco.ru/results\\_tcs](https://fioco.ru/results_tcs)

19 Результаты НИКО <https://fioco.ru/result – niko>

20 <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/NIKO/5-7 NIKO MA part 1.pdf>

21 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2013 г. № 2506-р «Об утверждении Концепции развития математического образования в Российской Федерации».

22 Управленческие решения на основе анализа результатов ВПР в общеобразовательной организации [Электронный ресурс]: Текст научной статьи по специальности «Науки об образовании» // П.С. Краснов – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-resheniya-na-osnove-analiza-rezultatov-vserossiyskih-proverochnyh-rabot-v-obscheobrazovatelnoy-organizatsii>