



КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЦЕНТР
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СИСТЕМА ОЦЕНКИ
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
В 2022 ГОДУ**

Санкт-Петербург
2023

Комитет по образованию

**Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Санкт-Петербургский центр оценки качества образования
и информационных технологий»**

**СИСТЕМА ОЦЕНКИ
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
В 2022 ГОДУ**

**Санкт-Петербург
2023**

УДК 004.9
С 40

Печатается по решению редакционно-издательского совета
ГБУ ДПО «СПбЦОКОиИТ»

Р е ц е н з е н т ы

И. А. Юдина – заместитель директора по оценке качества образования
ГБУ ДПО «СПбЦОКОиИТ», канд. пед. наук

М. Б. Лебедева – методист ГБУ ДПО «СПбЦОКОиИТ», д-р пед. наук,
доцент

Система оценки качества образования в Санкт-Петербурге в 2022 году /
Под ред. В. Е. Фрадкина, О. В. Хмыловой, И. А. Юдиной. – СПб.: ГБУ ДПО
«СПбЦОКОиИТ», 2023. – 70 с.

В седьмом сборнике, посвященном Санкт-Петербургской региональной системе оценки качества образования (РСОКО), публикуются материалы, иллюстрирующие опыт работы по различным направлениям оценки качества образования.

Материалы сборника публикуются в авторской редакции.

ISBN 978-5-91454-151-1

© ГБУ ДПО «СПбЦОКОиИТ», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	5
ЧАСТЬ 1	
<i>Юдина И. А.</i> О результатах региональной оценки муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 году	8
<i>Осипенко Г. И.</i> Развитие систем оценки качества образования — основа эффективного управления	11
<i>Пленова Т. Ф., Стороженко А. Л., Милешина Е. И.</i> Модель менеджмента качества образования как средство принятия управленческих решений	16
<i>Гехтман А. Л., Коренева-Леонтьева Е. В.</i> Использование матрицы модельных управленческих решений на уровне районной системы образования по результатам анализа оценочных процедур в образовательных организациях района	20
<i>Исакова Л. А., Филиппченкова Л. В.</i> Реализация инициативного сетевого проекта «Лаборатория качества» в Красносельском районе Санкт-Петербурга	25
ЧАСТЬ 2	
<i>Толкачева В. А., Пронин А. С.</i> Мониторинг организации внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательных организациях Санкт-Петербурга: в поисках объективной оценки качества образования	29
<i>Андреевская С. И., Абазовик Е. В., Архипова Е. В., Белогорцева Т. А.</i> Организация работы по обеспечению объективности в системе образования Колпинского района Санкт-Петербурга	33
<i>Мельниченко А. П.</i> Многоуровневая система организации обеспечения объективности при проведении и проверке качества подготовки обучающихся	38
<i>Модестова Т. В.</i> Разработка персонифицированных КПК для руководителей образовательных организаций как средство повышения качества управленческой деятельности	43
<i>Садченко О. П., Токарева В. А.</i> Роль ИМЦ в формировании у педагогических работников компетенций по системному анализу результатов оценочных процедур	48

<i>Овчинников Т. А., Сокольников А. Б., Пивоваренок О. А., Иванов Е. В.</i> Применение метода ранжирования на примере анализа динамики рейтингов ОО с целью выявления скрытых и накопленных дефицитов	51
--	----

ЧАСТЬ 3

<i>Корсаков А. В., Школа Е. О., Байзаков С. В.</i> Эффективные механизмы повышения образовательных результатов: как не стать ШНОР	55
<i>Гареева Ю. С., Захаревич Н. Б., Лебедева Н. М., Рыжкова И. В.</i> От ШНОР — к резильентности: практические шаги повышения качества образования. Актуальные проблемы обеспечения качества образовательных результатов учащихся: от школы с низкими образовательными результатами в резильентные	60
<i>Сидорова Т. Т., Башкатова И. Ю., Шумская О. В.</i> Внутришкольная система профессионального роста педагогов как инструмент управления качеством образования	65

ВВЕДЕНИЕ

Настоящий сборник продолжает многолетнюю традицию представления по итогам года опыта Санкт-Петербурга в области оценки и управления качеством образования.

Обратим внимание и на то, что во всех трех частях и в большинстве статей сборника значительное внимание уделяется вопросам повышения квалификации и, в первую очередь, руководителей. Кроме того, в большинстве статей приведены конкретные примеры управленческих практик, которые могут быть использованы всеми районами и образовательными организациями.

Первая часть сборника посвящена механизмам управления качеством образования. Поэтому естественно, что она начинается со статьи И. А. Юдиной «О результатах региональной оценки муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 году», в которой подводятся некоторые результаты проведенного мониторинга. В статье, в частности, указаны те ошибки или неточности, которые не позволили представить районные механизмы управления качеством образования в полной мере. На это следует обратить внимание в первую очередь, чтобы избежать подобных ошибок в следующем году.

В статье Г. И. Осипенко «Развитие систем оценки качества образования — основа эффективного управления» анализируются основные направления деятельности, необходимые для эффективного управления, показывается роль различных способов повышения квалификации руководящих работников. В частности, рассматриваются персонифицированная модель повышения квалификации руководителей образовательных организаций, сетевые взаимодействия, проекты Невского района «Целевая модель наставничества» и «Школа молодого лидера».

В известной мере продолжает эту работу статья Т. Ф. Пленовой, А. Л. Стороженко и Е. И. Милешиной «Модель менеджмента качества образования как средство принятия управленческих решений», в которой авторы делятся своим опытом построения такой системы в отдельной школе. Важно отметить, что это реально действующая модель, которой авторы готовы делиться и уже делятся с рядом школ Невского района.

В статье А. Л. Гехтман и Е. В. Кореновой-Леонтьевой рассматривается опыт использования матрицы модельных управленческих решений, созданной в Василеостровском районе. Авторами рассмотрены возможные управленческие решения для таких проблем, как необъективность оценивания работ школьников, низкие образовательные результаты, учебная мотивация школьников.

Статья Л. А. Исаковой и Л. В. Филиппченковой посвящена опыту реализации сетевого проекта «Лаборатория качества» в Красносельском районе. Важно отметить, что в данном проекте работа начинается с определения и анализа педагогических затруднений учителей, строится Дорожная карта по оказанию адресной помощи образовательным организациям.

Вторая часть сборника посвящена вопросам формирования позитивного отношения к объективным оценочным процедурам и обеспечению объективности результатов оценивания.

Статья В. А. Толкачевой и А. С. Пронина продолжает многолетний разговор о проблемах взаимосвязи документов ОО с точки зрения обеспечения объективности оценочных процедур и результатов оценки. Авторами рассматриваются данные мониторинга документов ОО, связанных с организацией ВСОКО: Положение о ВСОКО, основные образовательные программы, отчет о результатах самообследования. В работе приводятся результаты мониторинга, в котором участвовало 63 ОО из разных районов Санкт-Петербурга. Эти результаты весьма показательны и должны быть использованы при организации работы в районах.

В работе С. И. Андреевской, Е. В. Абазовик, Е. В. Архиповой и Т. А. Белогорцевой представлен опыт разработки и функционирования системы обеспечения объективности качества подготовки обучающихся в Колпинском районе. Авторы на конкретных примерах показывают принципы организации работы по объективности в районе, что очень важно, в том числе и в целях повышения эффективности управленческих механизмов.

Статья А. П. Мельниченко посвящена формированию многоуровневой системы организации обеспечения объективности при проведении и проверке качества подготовки обучающихся, которая реализуется в Красногвардейском районе. Автором приведены примеры разработанных в районе документов.

В работе Т. В. Модестовой речь идет о персонифицированных курсах повышения квалификации для руководителей ОО. Важно, что автор рассматривает проблему с опорой на Профессиональный стандарт руководителя. Разработка персонифицированных программ так же, как и оценка их эффективности, проводится на основании результатов анкетирования. Приводится список проблем, по которым руководителям образовательных организаций требуется обновление знаний.

В работе О. П. Садченко и В. А. Токаревой описывается опыт работы Кронштадтского района по формированию аналитических компетенций педагогических команд школ на основании диагностики уровня системного мышления методистов и руководителей ОО, в том числе и умения читать и интерпретировать данные, представленные в графическом виде.

В статье Т. А. Овчинникова, А. Б. Сокорникова, О. А. Пивоваренок, Е. В. Иванова показан опыт Центрального района по анализу данных образовательных организаций за несколько лет на примере ежегодных рейтингов образовательных организаций. Описываемый авторами метод позволяет работать с данными, полученными по разным методикам. Целью такой работы является выявление накопленных скрытых дефицитов и возможных точек роста.

Третья часть сборника посвящена работе со школами, демонстрирующими низкие образовательные результаты, или функционирующими в зоне риска.

В статье А. В. Корсакова, Е. О. Школы, С. В. Байзакова анализируются управленческие решения, которые должны помочь руководителям в том, чтобы их школа не стала ШНОР. Отмечаются такие моменты, как несоответствие самоанализа и реальной профессиональной деятельности, отсутствие у большого количества педагогов ценностной ориентации на использование результатов внешних оценочных процедур и др. Приводятся конкретные примеры необходимых действий.

Работа Ю. С. Горевой, Н. Б. Захаревич, Н. М. Лебедевой и И. В. Рыжовой продолжает исследование работы со ШНОР с целью перехода к результатности. Рассматриваются вопросы совершенствования ВСОКО. Приводится алгоритм выработки технологии объективного оценивания.

В статье Т. Т. Сидоровой, И. Ю. Башкатовой, О. В. Шумской с позиций управления качеством рассматривается на примере ГБОУ СОШ № 201 Фрунзенского района внутришкольная система профессионального роста педагогов, основанная на определении профессиональных дефицитов.

В. Е. Фрадкин, О. В. Хмылова, И. А. Юдина

ЧАСТЬ 1

ЮДИНА ИННА АНАТОЛЬЕВНА,
*кандидат педагогических наук, заместитель
директора по оценке качества образования
ГБУ ДПО «СПбЦОКОиИТ»*

О РЕЗУЛЬТАТАХ РЕГИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В 2022 ГОДУ

***Аннотация.** Данная статья посвящена основным итогам оценки муниципальных механизмов управления качеством образования за 2022 г. в Санкт-Петербурге.*

***Ключевые слова:** муниципальные управленческие механизмы, управленческий цикл, управленческие решения, экспертиза, механизмы управления качеством образования, механизмы управления качеством образовательной деятельности.*

Важнейшей задачей муниципальных/районных механизмов управления качеством образования в Санкт-Петербурге является включение районных органов управления образованием в процессы оценки качества образования. Для повышения эффективности управления образовательными системами на районном уровне важна поддержка реализации региональной политики в области управления качеством образования со стороны районов Санкт-Петербурга, соблюдение преемственности в структуре районных управленческих механизмов по отношению к региональным управленческим механизмам, а также объединение усилий всех уровней управления образованием для решения единых задач повышения качества образования.

Сроки проведения мониторинга районных управленческих механизмов качества образования были определены Распоряжением Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 29.04.2022 № 905-р.

С 17 июня по 1 сентября 2022 года районные организаторы заполняли форму сбора первичных данных, размещенную в Федеральной информационной системе оценки качества образования (ФИС ОКО) в разделе «Муниципальные механизмы», включающую загрузку документов и материалов, регламентирующих деятельность по управлению качеством образования.

В 2022 году оценка проводилась по двум направлениям:

- «Механизмы управления качеством образовательных результатов»,
- «Механизмы управления качеством образовательной деятельности».

В зависимости от направления и конкретного трека предусматривались различные функции районных органов управления образованием при реализа-

ции соответствующего управленческого цикла: полный управленческий цикл на муниципальном/районном уровне; уровень принятия муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла; уровень принятия мер на основе анализа результатов регионального (федерального) мониторинга [1, 2].

С 5 по 30 сентября 2022 года региональными экспертами, владеющими специальными знаниями и экспертными технологиями, была проведена экспертиза представленных документов и материалов.

Наиболее высокие результаты оценки муниципальных/районных управленческих механизмов были получены по направлениям, предусматривающим наименьшую степень «самостоятельности» в реализации управленческого трека:

- «Система мониторинга качества дошкольного образования» (88,1 %),
- «Система оценки качества подготовки обучающихся» (81,5 %),
- «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций» (80,6 %),
- «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» (74,1 %).

По направлениям, предусматривающим реализацию полного управленческого цикла на районном уровне, были получены более низкие результаты. Баллы распределились в диапазоне от 59,15 до 74 %:

- «Система обеспечения профессионального мастерства педагогических работников» (74 %),
- «Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся» (63,85 %),
- «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» (59,2 %),
- «Система организации воспитания обучающихся» (59,15 %).

Наибольшие затруднения при подготовке документов для полного управленческого цикла вызвали следующие компоненты: анализ результатов мониторинга показателей, адресные рекомендации и анализ эффективности принятых мер.

В 2022 году максимальный балл по результатам оценки МУМ составлял 442 балла. По итогам региональной экспертизы диапазон баллов, полученных районными управлениями образования, варьируется от 162 до 394 (от 36,65 до 89,14 %) баллов.

В целом, по результатам оценки МУМ в 2022 году в Санкт-Петербурге были выявлены следующие проблемы.

При реализации неполного управленческого цикла на районном уровне в ряде документов:

- Отсутствует информация о федеральных и региональных нормативно-правовых актах, на которые опираются районы при планировании комплекса мероприятий по направлению.

- Отсутствует информация о специфике района при реализации мер/мероприятий.

– Отсутствует учет анализа мониторинга районных показателей при разработке дорожных карт/комплексов мер.

– Районные меры и мероприятия не соответствуют региональному комплексу мер.

– Отсутствует информация, поясняющая на основании чего и для чего разработан тот или иной комплекс мероприятий (перечислены мероприятия, как правило, для всех школ района).

При реализации полного управленческого цикла в ряде документов:

– Районные цели и перечень задач, необходимых для реализации поставленной цели, представлены без обоснования их необходимости.

– Отсутствует информация о репрезентативности выборки, методике расчета показателей и использовании информационных систем.

– Отсутствуют данные проведенного мониторинга, сроков проведения мониторинга.

– Отсутствует адресность методических рекомендаций относительно выявленной проблемы.

– Присутствует разрозненность документов, несвязанность их между собой, т. е. структура документов не позволяет увидеть логику работы района в соответствии с компонентами управленческого цикла.

– Отсутствует анализ эффективности принятых мер.

При заполнении форм первичных данных районные организаторы не учитывали методические рекомендации, разработанные Федеральным институтом оценки качества образования, в частности:

– Отсутствие комментариев к прикрепленным документам, указания страниц, на которых размещена необходимая для экспертизы информация.

– Одна ссылка — один документ.

– Документ должен открываться, а не скачиваться.

– Каждый документ должен иметь выходные данные/реквизиты (название организации, дата, номер, подпись).

– Представлены ссылки на записи вебинаров, новостные ленты с официального сайта ИМЦ, а не на конкретные документы.

– Представлены закрытые документы в облачных хранилищах без указания пароля.

– Несоответствие перечня документов позициям оценивания.

Таким образом, для более эффективного планирования деятельности районных органов управления в сфере образования по выстраиванию управленческих механизмов результаты экспертизы должны стать основой для определения направлений административного контроля.

Представляется достаточно очевидным, что участие органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования в проведении независимой оценки качества образования, способно не просто обогатить создаваемые модели механизмов управления качеством образования, но и повысить управляемость всей системы образования Санкт-Петербурга за счет полноценного включения районных органов власти в вопросы управления качеством образования.

Список литературы

1. Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. – URL: <https://clck.ru/VCMrz> (дата обращения: 26.12.2022).

2. Методические рекомендации по развитию муниципальных механизмов управления качеством образования / ФИОКО – URL: <https://clck.ru/339sfm> (дата обращения: 26.12.2022).

ОСИПЕНКО ГАЛИНА ИВАНОВНА,
директор ГБУ «Информационно-методический
центр» Невского района Санкт-Петербурга

РАЗВИТИЕ СИСТЕМ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ — ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье анализируются основные направления деятельности, необходимые для эффективного управления, показывается роль различных способов повышения квалификации руководящих работников. В частности, рассматриваются персонифицированная модель повышения квалификации руководителей образовательных организаций, сетевые взаимодействия, проекты Невского района «Целевая модель наставничества» и «Школа молодого лидера».

Ключевые слова: эффективное управление, качество подготовки обучающихся, оценка качества образования, управленческие кадры, мониторинговые исследования, мониторинг качества управления, персонифицированная модель.

Сложно представить работу более сложную, многоаспектную и парадоксальную, чем управление образовательной организацией. Руководитель отвечает за все условия, процессы и результаты, за каждого человека и каждое решение. В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ «управление образовательной организацией представляет собой процесс сознательного целенаправленного воздействия учредителя, руководителя, иных органов управления и органов самоуправления образовательной организации на деятельность такой организации с целью достижения образовательной организацией результатов, определенных законодательством об образовании и ее уставом» (комментарий к ч. 3 ст. 26). Успехи или неудачи каждой образовательной организации во многом определяются эффективностью руководства, административной команды, качеством управленческой деятельности.

М. М. Поташник полагает, что в личности руководителя любого звена должны присутствовать такие важные управленческие качества, как:

- умение принимать решение;
- организаторские способности;
- аналитические способности;
- психологическая совместимость;
- сочетание инициативы с исполнительностью и пр.;
- адекватное сочетание централизации и децентрализации;
- единство единоначалия и коллегиальности;
- формирование демократической возможности участия каждого члена коллектива в управлении;
- четкость в определении компетенций;
- грамотное распределение вертикальных и горизонтальных структур, их соподчинение и соотношение [1].

В последние десятилетия довольно интенсивно идет процесс объединения подходов к управлению образовательной организацией, характерных для «эффективных менеджеров» и для руководителей, считающих себя педагогами-практиками, а общей идеей становится идея эффективности и качества управления, взаимообогащения и развития.

К ключевым аспектам деятельности руководителя образовательной организации в современных публикациях чаще всего относят:

- управление собственным развитием;
- управление человеческим капиталом;
- управление ресурсами;
- управление инновационным развитием;
- управление маркетинговой политикой образовательной организации;
- управление административной командой и коллективом образовательной организации.

В настоящее время во всех регионах Российской Федерации функционирует система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций, которая связана с необходимостью обработки актуальной информации о качестве управленческих кадров и практиках эффективного управления, а также с поиском кадрового резерва. Эти цели реализуются в системе задач:

1. Формирование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций.
2. Обеспечение качества подготовки обучающихся.
3. Обеспечение образовательных организаций квалифицированными кадрами.
4. Формирование резерва управленческих кадров.
5. Создание условий осуществления образовательной деятельности.
6. Повышение качества управленческой деятельности.

Базовые принципы проведения мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений предложены в рамках реализации федерального проекта «Современная школа» национального проекта

«Образование». Мониторинговые исследования реализуются на основе критериальной модели.

Главной характеристикой качества управленческой деятельности руководителя образовательной организации является его эффективность. Требования к эффективности формируются на основе профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», Методических рекомендаций Рособнадзора по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, которые могут быть дополнены и конкретизированы в соответствии с региональной системой образования.

Анализ материалов мониторинговых исследований в области эффективности региональных систем повышения квалификации показал, что критерии оценки качества (эффективности) управленческой деятельности руководителей образовательных организаций можно объединить в большие группы:

1. Качество подготовки обучающихся.
2. Качество управленческой деятельности, формирование необходимых профессиональных компетенций.
3. Качество работы по обеспечению образовательной организации квалифицированными кадрами.
4. Создание необходимых условий для реализации образовательных программ, в том числе для инклюзивного образования, цифровизации образовательного процесса [2].

Инструментами мониторинга стали разработанные и утвержденные критерии оценивания эффективности деятельности руководителей образовательных организаций: качество административной работы; личные достижения, подтверждающие организаторский и управленческий уровень; информация о достижениях обучающихся; статистические данные о кадровом резерве, повышении квалификации, цифровизации образовательного процесса и др.

Мониторинг качества управления также связан с аттестационными процедурами. Региональная модель аттестации руководителей Санкт-Петербурга ориентирована на ведущую стратегию развития образования — непрерывность профессионального развития руководителя и оценку результативности его профессиональной самореализации в ходе процедур повседневного контроля, где основным показателем является оценка инновационного потенциала руководителя [3].

Система мониторинга сопряжена с системой повышения квалификации руководителя. В настоящее время существуют различные модели повышения квалификации, способствующие эффективному развитию руководителей образовательных организаций в соответствии с запросами и интересами. Анализ проводимых мониторингов по востребованности программ повышения квалификации показал, что сегодня наиболее актуальны адресная курсовая подготовка и стажировки на базе ведущих образовательных организаций.

Широкое распространение получила персонифицированная модель повышения квалификации руководителей образовательных организаций, реали-

зубная в системе повышения квалификации Санкт-Петербурга и в ряде других субъектов Российской Федерации.

Персоналицированная модель включает набор различных форм обучения: обучение в режиме реальных практик, стажировка на базе общеобразовательных организаций с развитой инновационной инфраструктурой, отработка реальных ситуаций с использованием управленческого тренажера, широкое использование цифрового инструментария на всех этапах обучения и др. Модель предполагает разнообразие образовательных программ, направленных на формирование эффективных управленческих умений и компетенций.

Важной особенностью персоналицированной модели является использование персональной траектории развития, дефицитарного подхода, позволяющего исследовать профессиональные дефициты руководителей и восполнить их. При выявлении и устранении профессиональных дефицитов у руководителей образовательных организаций используется анкетирование, интервьюирование, в том числе структурированное интервью. Здесь значительную помощь оказывают цифровые ресурсы, тренажеры, позволяющие руководителю «прожить», отработать проблемную ситуацию в предлагаемых обстоятельствах. К сожалению, таких ресурсов пока недостаточно, и это тоже один из дефицитов.

В качестве пропедевтических мер можно рассмотреть стимулирование профессионального роста руководителей образовательных организаций. Это и вовлечение руководителей в проекты различного уровня, участие в профессиональных конкурсах, выступления на дискуссионных площадках, представительство в экспертных сообществах.

Важным ресурсом повышения качества управления образовательной организации и качества управленческой деятельности самого руководителя можно считать наставничество и тьюторство, «выращивание» управленческих кадров.

Дополнительным инструментом для оценки эффективности управленческой деятельности служат документы, регулирующие сетевое взаимодействие с различными организациями, позволяющими расширить спектр образовательных услуг и значительно улучшить ресурсное обеспечение образовательных организаций за счет ресурсов партнеров. Работу с сетевыми партнерами можно рассматривать в разных областях: в организации учебной деятельности, профориентационной, воспитательной работе, конкурсной, в том числе грантовой. Партнерское взаимодействие, его масштабы и результаты также могут стать предметом обсуждения в разговоре о качестве управления.

В системе образования Невского района Санкт-Петербурга персоналицированная модель подготовки руководителя образовательной организации представлена и в «Целевой модели наставничества», и в проекте «Школа молодого лидера», который стартовал в 2019–2020 учебном году.

Проект направлен на выявление педагогов, имеющих высокий профессиональный рейтинг и лидерский потенциал, а также на развитие сис-

темы эффективных социальных лифтов, создание механизмов научно-методической поддержки талантливых молодых менеджеров системы образования. Цель проекта — подготовка кадрового резерва для образовательных учреждений Невского района Санкт-Петербурга. В самом начале проекта подали документы для участия в нем 26 педагогических работников. За три года на должность «руководитель» первого и второго уровня было согласовано уже более 20 финалистов проекта. В 2022–2023 учебном году в проект включились 34 педагогических работника из разных образовательных организаций.

Для мотивации и активации начинающих менеджеров проекта обучают в течение учебного года: приглашают на форсайт-сессии, вводят в реализацию районных проектов, знакомят с лучшими управленческими командами, оказывают содействие в прохождении стажировок на площадках их образовательных организаций. Важной составляющей кадрового проекта стали психологические тренинги: «Сквозные функции руководителя: принятие решений, поддержание видения и стратегических целей» и «Психология лидерства в условиях современного образования». Подробнее с проектом можно ознакомиться здесь: <http://lift.imc-nev.ru/liderstvo-2/razvitie-kadrovogo-potentsiala/250-testovuj-material.html>.

В соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга «О Концепции социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2025 года» инновационное развитие города определено как одно из основных направлений развития до 2025 года. Именно поэтому многие руководители опираются на технологию управления развитием образовательного учреждения через повышение инновационного потенциала педагогического коллектива, например, выбирая для своих сотрудников курсы повышения квалификации, связанные с освоением современных образовательных моделей, методов и технологий, форм и форматов.

Список литературы

1. *Поташник М. М.* Качество образования: проблемы и технологии управления / М. М. Поташник, Е. А. Ямбург, Д. Ш. Матрос и др. – М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
2. *Марон А. Е., Монахова Л. Ю., Королева Е. Г.* Системные механизмы повышения качества моделей профессионального роста руководителей образовательных организаций // Человек и образование. 2022. № 1. – С. 33–42. <http://dx.doi.org/10.54884/S181570410019928-5>.
3. Аналитическая справка о проведении мониторингового исследования эффективности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга. – СПб., 2019. [Электронный ресурс]. URL: <http://k-obr.spb.ru/media/uploads/userfiles/2020/08/11/.pdf> (дата обращения: 11.12.2021).

ПЛЕНОВА ТАТЬЯНА ФЕЛИКСОВНА,
заместитель директора по учебно-воспитательной работе
СТОРОЖЕНКО АЛЕКСЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ,
заместитель директора по учебно-воспитательной работе
МИЛЕШИНА ЕКАТЕРИНА ИГОРЕВНА,
социальный педагог
ГБОУ Школа № 268 Невского района Санкт-Петербурга

МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ КАК СРЕДСТВО ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

***Аннотация.** В статье рассмотрен вопрос менеджмента качества образования в рамках внутренней системы оценки качества образования.*

Представленная в статье модель менеджмента качества интегрирует в себе серию мониторингов, направленных на повышение качества образования через принятие оптимальных управленческих решений.

***Ключевые слова:** качество образования, модель менеджмента, мониторинг в системе образования, облачные технологии.*

С 2012 года дефиниция «качество образования» была закреплена в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [1], что повлекло разработку в образовательных организациях внутренней системы оценки качества образования (далее — ВСОКО). Решение данной задачи требует ориентации образовательного процесса на комплексный анализ результатов оценочных процедур.

Однако отсутствие системного подхода для оценки качества образования привело к тому, что и сегодня разработка темы качества и его достижения являются актуальным вопросом в образовании.

Наличие указанного противоречия и необходимость поиска путей его разрешения определяют актуальность создания модели менеджмента качества образования в рамках ВСОКО.

Теоретико-методологическую базу, для разработанной нами модели, составили фундаментальные работы по вопросам качества и его менеджмента.

Прежде всего это принципы, заложенные в Теории всеобщего управления качеством (Total Quality Management, далее — TQM). Главная идея TQM состоит в том, что организация постоянно совершенствуется три составляющих:

- качество продукции;
- качество организации процессов;
- уровень квалификации персонала.

Второй теоретической основой для разработки нашей модели является так называемая «петля качества», получившая название цикла Шухарта-

Деминга, применение которой в различных областях деятельности позволяет эффективно управлять этой деятельностью на системной основе [5].

И конечно, разрабатывая модель менеджмента качества образования, мы не могли обойти стороной идеи одного из основоположников современной теории качества, доктора экономических наук, профессора, академика Академии проблем качества А. В. Гличева, в публикации которого указывается на взаимосвязь качества и степени удовлетворения потребностей потребителей [3].

Модель менеджмента качества образования в рамках ВСОКО представлена на рисунке в виде структурной схемы, как совокупность необходимых и достаточных для достижения цели элементов, при этом взаимодействующих между собой.

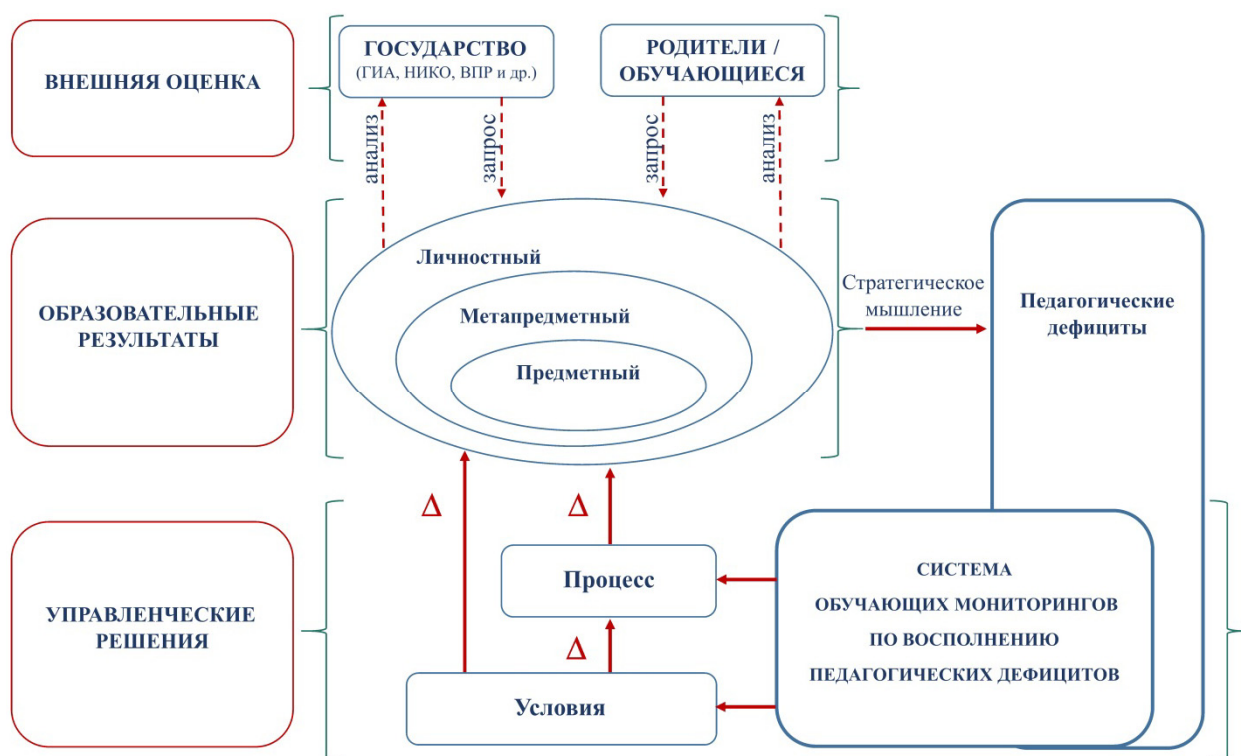


Рис. Модель менеджмента качества образования

Модель менеджмента качества образования в рамках ВСОКО имеет три блока:

- внешняя оценка — в виде оценки потребителей образовательных услуг, как со стороны государства, так и со стороны родителей и обучающихся;
- образовательные результаты: предметный, метапредметный, личностный;
- управленческие решения — как выбор и утверждение административной командой лучшего варианта решения конкретной проблемы.

Выбор таких структурных элементов модели не случаен и напрямую связан с сущностными характеристиками ВСОКО, так как в ее структуру включены три направления по оценке: качества образовательных результатов;

качества условий; качества процесса. При этом ключевая роль принадлежит оценке качества результатов.

Определение уровня достижения обучающимися образовательных результатов происходит внутри образовательного учреждения в виде стартовой, текущей, тематической и итоговой аттестации, но подлежит контролю в виде внешней оценки, которая организуется со стороны государства в виде всероссийских проверочных работ, государственной итоговой аттестации и прочих процедур.

Заметим, что оценка образовательных результатов и их динамики для каждого обучающегося является системообразующим элементом в нашей модели. Если результаты внешней и внутренней оценки образовательных результатов не совпадают, то в образовательной организации возникает потребность в выявлении и восполнении педагогических дефицитов. Определим педагогические дефициты как затруднения, которые испытывают педагоги в своей профессиональной деятельности.

Представленная модель включает в себя серию административных мониторингов по выявлению и восполнению таких дефицитов.

Будем понимать под мониторингом «специфическую познавательную деятельность, в результате которой создается система измерений, позволяющая наблюдать, оценивать и служить основанием для прогнозирования состояния изучаемого объекта. Целью мониторинга определим принятие управленческих решений путем выявления факторов, способствующих или препятствующих функционированию и развитию объекта изучения» [4].

В современных условиях информатизации проводить мониторинги на бумажных носителях и обрабатывать полученные данные вручную нецелесообразно. Для оптимизации мониторингов были подобраны самые доступные, распространенные и бесплатные облачные интернет-сервисы по дистанционному сбору статистической информации, проведению опросов и тестов. Разработаны специальные программы-обработчики, и представлена возможность вывода на печать структурированных характеристик по каждому объекту исследования.

Для сбора данных и проведению мониторингов предпочтение отдается отечественным сервисам, чтобы избежать различных возможных перебоев. Сервисы имеют понятный и знакомый интерфейс в виде форм, с возможностью выгрузки собранных данных в электронные таблицы.

Электронные таблицы являются распространенным и понятным инструментом обработки текстовых и числовых типов данных. Благодаря известным для любого учителя информатики встроенным функциям, по заданным целью критериям мониторинга происходит необходимая обработка. Обработчики дают возможность получить результаты не только по отдельным участникам мониторингов, но и по группам, к которым относятся классы, параллели и целая образовательная организация.

Данные по группам дают администрации возможность проследить обобщенную динамику изменений по рассматриваемым критериям мониторингов, которая именуется дельтой. Дельта вычисляется путем сравнения ре-

зультатов за выбранные периоды проведения мониторингов на одной и той же выборке респондентов.

Обозначенные выше электронные таблицы имеют понятную структуру представления данных, однако, имея множество данных, становятся плохо воспринимаемыми. Решением указанной проблемы стали разработанные в текстовом процессоре специальные формы — характеристики, выводимые на печать для каждого участника мониторинга. Такие формы имеют четкую структуру и отвечают заявленным целям мониторинга.

Для проведения мониторингов достаточно лишь расположить ссылку на сайте образовательной организации и открыть возможность пройти мониторинг в любом удобном месте в заявленный период. Использование облачных сервисов и разработанные нами программные продукты позволяют минимизировать временные ресурсы на обработку и первичный анализ результатов мониторингов. Использование доступных и распространенных программных решений дает необходимую гибкость создания и коррекции мониторингов под административные цели и задачи.

На сегодня нами разработано 11 мониторингов, которые интегрированы во все три блока модели менеджмента качества образования. Однако ключевой, с нашей точки зрения, проблемой является вопрос владения педагогами нормативными документами, прежде всего федеральными образовательными стандартами и примерными основными образовательными программами, которые являются основой для составления рабочих программ.

Таким образом, каждый педагог должен иметь представление о том, что такое примерная основная образовательная программа, уметь ориентироваться в ее разделах и качественно выделять из нее необходимую информацию для написания рабочей программы по реализуемому педагогом предмету или курсу [2].

Мониторинг уровня владения нормативными документами представлен в облачных технологиях и имеет модификации по уровням образования. Сам опросник представляет собой набор вопросов с выбором ответов. К опроснику прилагается система оценки с разработанной критериальной базой и определением уровня владения нормативными документами педагогами. Мониторинг носит не только контролирующий, но и обучающий характер.

Результаты мониторинга можно представить как в виде характеристики на конкретного педагога, так и на любую выборку респондентов в соответствии с уровнем владения нормативными документами. Такое представление результатов мониторинга дает возможность принять оптимальные управленческие решения для восполнения педагогических дефицитов для выделенных групп педагогов.

Все мониторинги, входящие в модель менеджмента качества образования, зафиксированы в разработанных нами картах мониторинга. Анализ результатов мониторингов можно представить в виде количественных значений и процентных соотношений по требуемой выборке.

Апробация мониторингов, входящих в модель менеджмента качества образования, осуществлялась на базе четырех образовательных организаций

Невского района Санкт-Петербурга, управленческие команды которых подтвердили их актуальность и востребованность.

Представленная модель имеет динамический характер. Это связано с тем, что выявленные дефициты и их восполнение приводят к изменению условий либо процесса, либо того и другого, что непосредственно влияет на уровень достижения образовательных результатов и, как следствие, к повышению качества образования.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс] // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.

2. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 21.07.2022 № 582 «Об утверждении перечня документации, подготовка которой осуществляется педагогическими работниками при реализации основных общеобразовательных программ» [Электронный ресурс] // <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202208220015>.

3. Гличев А. В. *Качество. Эффективность. Нравственность* / А. В. Гличев: учебное пособие. – М.: Премиум Инжиниринг, 2009. – 356 с.

4. Майоров А. Н. *Мониторинг в образовании* / А. Н. Майоров. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Интеллект-Центр, 2005. – С. 44.

5. Методы постоянного совершенствования сквозь призму Шухарта-Деминга [Электронный ресурс] // <https://blog.iteam.ru/metody-postoyannogo-sovershenstvovaniya-skvoz-prizmu-tsikla-shuharta-deminga/>.

ГЕХТМАН АЛЕКСАНДРА ЛЬВОВНА,

директор

КОРЕНЕВА-ЛЕОНТЬЕВА ЕКАТЕРИНА

ВЛАДИСЛАВОВНА,

методист

ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района, Санкт-Петербург

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ МОДЕЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА УРОВНЕ РАЙОННОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЙОНА

Аннотация. В статье раскрывается практика применения в Василеостровском районе Санкт-Петербурга матрицы модельных управленческих решений, разработанной в ходе реализации программы деятельности региональной инновационной площадки ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района по теме: «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направ-

ленных на развитие образовательной организации», даются рекомендации по трансляции опыта в практику управления других районов города.

Ключевые слова: *управленческое решение, матрица модельных управленческих решений, оценочные процедуры, всероссийские проверочные работы.*

В соответствии с совместным письмом Минпросвещения России № СК-228/03 и Рособрнадзора № 01-169/08-01 от 06.08.2021 к оценочным процедурам относят «контрольные, проверочные и диагностические работы, которые выполняются всеми обучающимися в классе одновременно и длительность которых составляет не менее 30 минут». Для представленного в данной статье исследования из всех видов оценочных процедур особое внимание уделяется всероссийским проверочным работам. В основе исследования лежит гипотеза о взаимосвязи управления (управленческих решений административной команды образовательной организации) и результативности учеников (уровня академических результатов, их устойчивости), демонстрируемых во всероссийских проверочных работах.

В исследовании принимали участие девять общеобразовательных организаций района, имеющих низкие результаты всероссийских проверочных работ по русскому языку и(или) математике в одном или нескольких классах на начало эксперимента и обладающих разными специфическими особенностями. (Это учреждения, имеющие опыт работы в проекте 500+, школы, имеющие классы для детей с ОВЗ различной направленности, школы с большим процентом наполняемости детьми-инофонами или обучающимися из неблагополучных семей, гимназия, начальная школа – детский сад.)

Разнообразие организаций, принимающих участие в проекте, позволило классифицировать и описать в ходе исследования спектр проблем, типичных для школ с низкими результатами всероссийских проверочных работ.

Часть типичных проблем полностью соотносится с общими рисками, характерными для школ с низкими образовательными результатами [3], однако в ходе исследования данные риски были уточнены с позиции причин, обуславливающих низкие результаты всероссийских проверочных работ, описаны маркеры проблем и идеи управленческих решений.

На первом этапе исследования участники определяли рейтинг (значимость) проблемы в образовательной организации и выявляли маркеры, характерные для конкретной образовательной организации, а также выбирали идеи для управленческих решений, предложенные командой методистов ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района. На основании данной работы школы получили черновой вариант управленческого проекта по преодолению низких результатов всероссийских проверочных работ.

На втором этапе исследования каждая административная команда школы проходила индивидуальное собеседование с проектной командой ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района с целью уточнения выбранной стратегии и разработки индивидуаль-

ных управленческих решений, обусловленных спецификой организации. По итогам обсуждения административные команды школ разработали собственные управленческие проекты и приступили к их реализации.

Проанализировав выбранные каждой образовательной организацией приоритетные проблемы и идеи, проектная команда ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района разработала матрицу модельных управленческих решений. Было выявлено шесть ведущих проблем.

Первая проблема — необъективность оценивания работ школьников. Проблема имеет два модульных решения. Первое: обучение педагогов объективности оценивания. Решение было апробировано участником проекта ГБОУ СОШ № 17 Санкт-Петербурга. В школе был внедрен анализ результатов всероссийских проверочных работ в соответствии с методикой Н. Л. Галеевой, профессора кафедры управления образовательными системами Института социально-гуманитарного образования МПГУ [1]. Результаты проекта представлены на районном семинаре и получили высокую оценку участников мероприятия, благодаря чему 88,89 % школ, участников проекта, перешли на использование данной методики при выявлении классов с низкими результатами всероссийских проверочных работ.

Второе решение — создание единой критериальной системы оценивания. Данная проблема частично была решена участником проекта — ГБОУ средней школой № 21 им. Э. П. Шаффе, которая разработала локальный нормативный акт, определяющий единые критерии оценивания для всей педагогической команды школы. Однако педагогам организации не удалось справиться с типичной ошибкой интуитивного мышления, описанной в исследованиях Д. Канемана [2]: предвосхищения положительного ответа в случае предшествующей серии положительных ответов, что привело к снижению результативности ВПР на заключительном этапе исследования.

Следующая проблема — низкие образовательные результаты школьников, обусловленные работой конкретных учителей. Над проблемой работали несколько организаций района. Позитивный опыт достигнут в ГБОУ СОШ № 16 Василеостровского района, в которой внедрена внутришкольная конкурсная система педагогов «Педагогический дуэт», отражающая результаты наставничества в системе «педагог»—«педагог». ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района предложил в 2021–2022 учебном году новую программу повышения квалификации для учителей математики, позволившую поднять результативность учащихся района на ОГЭ по математике. В ГБОУ СОШ № 17 Санкт-Петербурга успешно проведен эксперимент по созданию прозрачной системы поощрений деятельности учителей. Однако ни одна из образовательных организаций проекта не применила в своей практике традиционное решение системы высшего образования: создание рейтинговой системы оценки учителей учениками, что может свидетельствовать о недостаточном уровне доверия школьных административных команд к системам самоуправления своих школ.

Ведущей проблемой для большинства общеобразовательных школ стал уход детей, мотивированных к учебе, по окончании начальной школы и текучесть ученических коллективов на ступени основного (общего) образования. В исследовании было отдельно проведено изучение результативности «коренных» учащихся образовательных организаций, принявших участие в проекте (под «коренными» учащимися подразумевались те, кто учились в данной школе с 4 по 9 класс). В ходе исследования выяснилось, что в ряде школ доля таких учащихся среди выпускников 9-х классов в 2022 году составила менее 20 %. Для решения проблемы школы протестировали следующие управленческие решения: открытие профильных и кадетских классов, совместные проекты с ведущими школами района, расширение спектра предлагаемых услуг дополнительного образования, в том числе за счет привлечения социальных партнеров, открытие классов ОВЗ того же вида, что и группы ОВЗ дошкольных образовательных организаций ближайшего окружения, новации в мероприятиях внеурочной деятельности и конкурсном движении, привлечение психологической службы школ к решению проблем учебной мотивации школьников.

В общей проблеме низкой учебной мотивации школьников отдельно выражено негативное отношение части учеников к всероссийским проверочным работам, значение которых не всегда понятно учащимся и их родителям. Решением проблемы стало информирование педагогами учеников и родителей о цели проведения данного вида работ, что положительно повлияло на еще одну проблему: невключенность родителей в образовательные активности. ГБОУ № 19 Василеостровского района в рамках работы над данной проблемой была разработана специализированная программа просвещения родителей, включающая как ознакомление с особенностями возрастной психологии, психологии обучения школьников, методикой и нормативной базой оценочных процедур, так и тематику, включенную на основе запросов родителей.

На третьем этапе исследования административные команды школ прошли повторное собеседование по итогам реализованных проектов с проектной командой ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района, в ходе которого были соотнесены первичный рейтинг оценки образовательной организации по модельной матрице управленческих решений с результатом, полученным по итогам проекта, и определены перспективы работы на следующий период. Лучшие проекты были представлены на городской педагогической конференции, проведенной 19 ноября 2022 года в НИИ Высшей школе экономики в Санкт-Петербурге, и получили экспертную оценку педагогического сообщества. Эксперты отметили высокий уровень практико-ориентированности представленного опыта (выше 80 %) и относительную устойчивость опыта — отстраненность от авторов и потенциальную возможность переноса в практику других образовательных организаций (выше 60 %).

В ходе исследования применения матрицы модельных управленческих решений были определены четыре фактора резильентности, на которые могут

повлиять описанные проблемы. Это факторы внутришкольного климата (безопасность среды, спектр внутришкольных активностей, отношения «учитель–ученик», «учитель–родитель»), факторы группы «Учителя» (предвосхищающая оценка учителя — его ожидания от учеников; агентность учителя — мотивированность, лидерские качества; объективность оценивания), факторы группы «Ученики» (предвосхищающая оценка относительно школы, собственных достижений, влияющие на самооценку и мотивацию) и факторы группы «Родители» (предвосхищающая оценка возможностей школы, достижений детей и готовность поддержать своего ребенка и школу). Подавляющее большинство школ, участников исследования, сосредоточились в своих работах на первых двух факторах и указали в качестве слабых сторон своих проектов недостаточную мотивированность учеников и отсутствие интереса родителей к проблеме. Такое распределение выборов свидетельствует об отсутствии необходимого уровня доверия между субъектами образовательного процесса, которое потенциально влияет на фактор школьного климата и не позволяет получить удовлетворяющие организацию результаты. В связи с выявленными проблемами появилась обусловленная практикой необходимость продолжить исследование факторов резильентности, что будет сделано в новом исследовании по теме «Стратегия перехода школ из статуса рискованной в статус резильентной: школьный и районный уровни».

Проведенное исследование показало, что применение матрицы модельных управленческих решений на уровне района позволяет:

- провести самооценку системы управления образовательными организациями;
- разработать образовательным организациям систему управленческих решений по устранению выявленных проблем;
- определить наиболее популярные стратегии управления и выявить лучшие практики управления;
- выявить слабые места системы управления (типичные ошибки) образовательных организаций, что может послужить в дальнейшем основой для обновления системы методической поддержки и формулирования новых тем актуальных для района исследований.

Таким образом, матрица модельных управленческих решений может использоваться на уровне района как средство первичной и контрольной диагностики и модель стратегического планирования работы образовательных организаций по результатам анализа оценочных процедур.

Список литературы

1. Галеева Н. Л., Романова Т. Г., Якимов И. А. Оценивание качества образовательных результатов в современной школе: теория и практика: учебно-методическое пособие / Н. Л. Галеева, Т. Г. Романова, И. А. Якимов; Министерство просвещения Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский педагогический государственный университет». – М.: МПГУ, 2021. – 174, [1] с.

2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Даниэль Канеман. Перевод с английского А. Андреева [и др.]. – М.: АСТ, 2021. – 653, [1] с. – Библиогр.: с. 595–596.

3. ФИСОКО. Памятка для школ — участниц проекта «500+». [Электронный документ]. Режим доступа: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Памятка%20школам.pdf> (дата обращения: 20.11.2022).

ИСАКОВА ЛЮДМИЛА АЛЕКСАНДРОВНА,
заведующий ЦОКО ГБУ ИМЦ Красносельского района

ФИЛИППЧЕНКОВА ЛАРИСА ВЛАДИМИРОВНА,
заместитель директора ГБУ ИМЦ Красносельского района

РЕАЛИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВНОГО СЕТЕВОГО ПРОЕКТА «ЛАБОРАТОРИЯ КАЧЕСТВА» В КРАСНОСЕЛЬСКОМ РАЙОНЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

***Аннотация.** Статья посвящена опыту реализации сетевого проекта «Лаборатория качества» в Красносельском районе. Важно отметить, что в данном проекте работа начинается с определения и анализа педагогических затруднений учителей, строится Дорожная карта по оказанию адресной помощи образовательным организациям.*

***Ключевые слова:** педагогическая лаборатория, адресная поддержка, механизмы адресной поддержки, управление качеством образования, творческая группа, профилактика учебной неуспешности.*

Проект «Лаборатория качества» программы развития ГБУ ИМЦ Красносельского района реализуется в целях обеспечения качества образования, отвечающего требованиям современного инновационного социально-ориентированного развития образовательных организаций Красносельского района. Проект направлен на формирование у педагогов позиции «специалист по управлению качеством образования» и обеспечивает адресное методическое сопровождение субъектов районной системы образования, испытывающих профессиональные затруднения.

Определены следующие задачи проекта:

1. Разработать вариативные модели педагогической лаборатории качества и механизмы адресной поддержки субъектов образовательной практики с целью повышения качества образования.

2. Сформировать систему мониторинга профессиональных затруднений педагогических работников, которые непосредственно влияют на качество образования.

3. Обеспечить реализацию комплекса мер по оказанию адресной поддержки субъектов образовательной практики с целью повышения качества образования.

В ходе реализации проекта были проведены следующие мероприятия.

Организована работа районной творческой группы «Управление качеством образования в школе», в состав которой вошли представители общеобразо-

вательных учреждений района: ГБОУ СОШ № 546, № 549, № 208 и № 237. Для организации работы разработаны «Положение о районной творческой группе» и «План проведения постоянно действующего семинара для педагогических работников», заседания которого проводятся ежемесячно.

Творческая группа на своих заседаниях обсуждает вопросы выявления дефицитов в работе общеобразовательной организации, модели формирования ВСОКО, организацию и функционирование ВСОКО.

На заседание творческой группы по нормативно-правовой базе ВСОКО была приглашена В. А. Толкачева, старший методист ГБУ ДПО «Санкт-Петербургский центр оценки качества образования». Заседание проходило в расширенном формате с приглашением ответственных за качество образования в образовательных организациях Красносельского района.

Школы, участники проекта, апробировали модели управления качеством образования, разработанные творческой группой, и внесли коррективы для качественной организации деятельности, делились опытом с коллегами.

Работа творческой группы продолжается, и перед ее участниками поставлены задачи формирования и апробации механизмов, которые помогут преодолеть учебную неуспешность.

В начале учебного года Центр оценки качества образования Красносельского района (далее — ЦОКО) проводит собеседования с администрациями общеобразовательных организаций по вопросам качества образования. Такие собеседования вошли в ежегодную практику работы. В ходе собеседований-консультаций административным командам даются рекомендации для выстраивания работы по вопросам качества образования, выявляются проблемы и намечается план устранения дефицитов.

В марте 2022 года ЦОКО было проведено собеседование с руководителями 15 общеобразовательных организаций по выстраиванию траектории подготовки к ГИА-9. Данные учреждения были выбраны по результатам региональных тренировочных мероприятий по русскому языку и математике, где обучающиеся показали низкие результаты. Руководители представили комиссии «Комплексный план повышения качества образования в ОУ» и наметили пути решения проблемы низких результатов по русскому языку и математике. По итогам работы для учащихся, показавших низкие результаты в данных общеобразовательных организациях, были проведены районные работы в формате ОГЭ по математике и русскому языку, итоги которых показали положительную динамику результативности принятых образовательными организациями мер.

Доработан, откорректирован и опробован «Инструментарий для анализа факторов, влияющих на качество образовательных результатов в образовательных организациях Красносельского района», разработанный ЦОКО. Апробация прошла на базе общеобразовательных организаций, показавших низкие образовательные результаты в 2021–2022 учебном году. По итогу работы проанализирована деятельность и выявлены риски в общеобразовательных организациях, составлен рискованный профиль учреждений. В инструментарий

дополнительно были включены критерии и количественные показатели, позволяющие более точно проводить анализ и обработку данных. Инструментарий переведен в автоматизированную систему, которая позволяет быстро и качественно проводить диагностику ОУ.

В фокусе проекта «Лаборатория качества» — механизмы адресной поддержки субъектов образовательной практики с целью повышения качества образования, поэтому изучение деятельности внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО) в образовательных организациях, выработка рекомендаций для улучшения функционирования данного направления являются приоритетными для ЦОКО. Ежегодно в июне проходит контроль функционирования ВСОКО в общеобразовательных организациях, по итогам которого даются как общие рекомендации по организации работы ВСОКО, так и адресные, для оказания методической помощи. Для оценки функционирования ВСОКО в образовательной организации разработан чек-лист «Функционирование ВСОКО», который систематизирует работу общеобразовательного учреждения по вопросам качества образования.

Ежемесячно проводятся консультации или совещания для ответственных за качество образования в общеобразовательных организациях, где рассматриваются вопросы проведения оценочных процедур и интерпретации результатов. Особое внимание ЦОКО уделяет объективности оценочных процедур. Организованы работы экспертных групп по проверке заданий с развернутым ответом; организована перекрестная проверка и взаимопроверка работ. Перед проведением оценочных процедур проводятся инструктажи, вебинары, совещания для разных категорий специалистов, которые задействованы в мероприятиях. На оценочных процедурах присутствуют общественные наблюдатели. Результаты оценочных процедур интерпретируются методистами ИМЦ, разрабатываются адресные рекомендации для ОУ.

По вопросам оценки качества образования и функционирования ВСОКО проведены семинары «Управление качеством школьного образования» и «ВСОКО как механизм обеспечения высоких образовательных результатов».

С целью оказания адресной помощи педагогам по результатам независимых оценочных процедур разработана блок-схема «Итоговые мероприятия на основе анализа по результатам мониторинговых исследований».

В ГБУ ИМЦ Красносельского района реализуются дополнительные профессиональные программы обучения специалистов по вопросам качества образования: «Процедуры и инструменты оценки качества образования» (36 часов) для педагогических и руководящих работников образовательных учреждений»; «Формирование и оценка функциональной грамотности учащихся» (36 часов) для педагогических работников; «Организация работы учителя по управлению качеством образования» (36 часов) для педагогических и руководящих работников образовательных организаций.

На базе ИМЦ специалистами СПбЦОКОиИТ реализована программа «Технология оценочной деятельности» (16 часов).

Одно из направлений работы ЦОКО в рамках проекта «Лаборатория качества» — работа со школами, имеющими низкие результаты обучения, и

школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов, а также профилактика учебной неуспешности в общеобразовательных организациях района.

В ИМЦ разработана Дорожная карта по оказанию адресной помощи образовательным организациям Красносельского района, имеющим низкие результаты обучения. Методистами ИМЦ составлен Комплексный план мероприятий, направленный на повышение качества образования в образовательных организациях, показавших низкие образовательные результаты. План включает проведение семинаров, совещаний для педагогов и администраций, индивидуальные консультации, проведение диагностических работ, организацию независимой проверки и обучение на курсах повышения квалификации.

В апреле 2022 года ЦОКО был проведен анализ работы образовательных организаций по профилактике учебной неуспешности в образовательных организациях района. Был составлен инструментарий, который включал критерии оценки по данному направлению работы. Состояние профилактической работы в ОУ проанализировано методистами ЦОКО. Цель проведенного анализа: определить состояние работы образовательных организаций района по профилактике учебной неуспешности и выработка рекомендаций для работы в ОУ по данному направлению.

Анализ показал, что общеобразовательные организации проводят профилактические мероприятия по профилактике учебной неуспешности, однако степень этой работы разнится в зависимости от условий, в которых работает ОУ. В районе есть школы с повышенными рисками, связанными с различными факторами, которые нуждаются в системной работе по снижению влияния конкретных негативных факторов.

Для реализации задачи формирования системы мониторинга профессиональных затруднений педагогических работников, которые непосредственно влияют на качество образования, разработан проект Программы мониторинга профессиональных затруднений педагогических работников, которые непосредственно влияют на качество образования, и определены критерии системы оценки качества образования (в соответствии с критериями Санкт-Петербургской региональной системы качества образования). Методисты ИМЦ и ЦОКО разрабатывают Систему мониторинга затруднений качества педагогических работников. Общеобразовательным учреждениям района предложено создать творческие группы и кружки качества образования.

Реализация инициативного сетевого проекта «Лаборатория качества» в Красносельском районе продолжается, так как задачи, которые поставлены перед системой образования в области качества образования, отвечают вызовам современного общества.

ЧАСТЬ 2

ТОЛКАЧЕВА ВАЛЕНТИНА АЛЕКСАНДРОВНА,
кандидат философских наук, старший методист
ПРОНИН АЛЕКСАНДР СЕРГЕЕВИЧ,
старший методист

*ГБУ ДПО «Санкт-Петербургский центр оценки
качества образования и информационных техноло-
гий», Санкт-Петербург*

МОНИТОРИНГ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: В ПОИСКАХ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье представлены промежуточные результа-
ты двухлетней работы по анализу локальных нормативных актов об-
щеобразовательных организаций Санкт-Петербурга, связанных с орга-
низацией внутренней системы оценки качества образования. Результа-
ты данной работы могут быть использованы при организации деятель-
ности по совершенствованию локальной нормативной базы образова-
тельных организаций.

Ключевые слова: внутренняя система оценки качества образо-
вания, локальные нормативные акты.

Локальные нормативные акты и другие документы, в том числе анали-
тического характера, созданные в образовательной организации (далее —
ОО), являются лакмусовой бумажкой деятельности управленческой команды
по всем направлениям, которое требует законодательство. Именно по доку-
ментам чаще всего оценивают уровень профессионализма руководителя и его
заместителей. Содержание документов также дает представление о векторе
развития образовательной организации. Противоречивые локальные норма-
тивные акты могут свидетельствовать не только о небрежности в обращении
с документами, но и об отсутствии у управленческой команды четких целей и
видения перспектив развития ОО. Сегодня локальные нормативные акты
также призваны демонстрировать деятельность ОО по различным актуальным
направлениям. Например, каким образом ОО решает вопрос выстраивания
объективной оценки качества образования.

На протяжении двух последних лет специалистами ГБУ ДПО «Санкт-
Петербургский центр оценки качества образования и информационных техно-
нологий» (далее — СПбЦОКОиИТ) были проведены два больших монито-
ринга локальных нормативных актов ОО, связанных с организацией внутрен-
ней системы оценки качества образования (далее — ВСОКО).

Результаты первого мониторинга, посвященного преимущественно взаимосвязи локальных нормативных актов ОО, были представлены на IX Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых «Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее» в 2020 году. В 2021 году исследование продолжилось в других формах, в частности, через анализ документов в рамках курсов повышения квалификации. Таким образом более 100 человек имели возможность самостоятельно проанализировать собственные документы и сделать соответствующие выводы.

На следующем этапе был проведен мониторинг документов по организации ВСОКО в ОО. Для участия в мониторинге были отобраны 63 ОО (табл. 1). Использовалась стратифицированная выборка образовательных организаций, чтобы учесть специфику административной структуры города, а также распределение школ разных типов внутри районов.

Таблица 1

Количество ОО, включенных в выборку от каждого района города

Район	Школы городского подчинения	Гимназия	Лицей	Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением предмета	Средняя общеобразовательная школа	Центр образования	Начальная школа	Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа	Другие виды ОУ
Адмиралтейский				1	1			1	
Василеостровский				1	1				
Выборгский		1		1	3				
Калининский			1	1	3				
Кировский			1	1	2				
Колпинский					1			1	
Красногвардейский		1		1	1			1	
Красносельский			1	1	2				
Кронштадтский					1				
Курортный					1		1		
Московский				1	2				
Невский		1		1	3			1	
Петроградский		1			1				
Петродворцовый					1			1	
Приморский		1	1	1	3				
Пушкинский					2				1
Фрунзенский		1		1	2				
Центральный		1		1	2				

Школы городско-го подчинения	1								
Количество ОУ	1	7	4	12	32	0	1	5	1
% выборки	1,6	11,1	6,3	19,0	50,7	0,0	1,6	7,9	1,6
% генеральной совокупности	1,6	10,5	6,1	18,5	50,1	1	2,8	8	1,5

На первом шаге был определен общий объем выборки исходя из структуры генеральной совокупности — общего количества государственных общеобразовательных организаций региона. Затем выборка была поделена на группы (страты), размер которых пропорционален количеству школ внутри каждого района. Далее внутри каждого района проводилась простая случайная выборка среди школ различных направленностей (лицеи, гимназии, с углубленным изучением отдельных предметов, школы-интернаты и т. д.).

Мониторинг проводился по следующим документам ОО:

- Положение о ВСОКО;
- основные образовательные программы, актуальные на 2021–2022 учебный год;
- отчет о результатах самообследования за 2021 год.

При анализе положений о ВСОКО учитывались такие важные вопросы, как региональные установки, описание объектов оценивания, степень участия педагогов во ВСОКО, указание на необходимость проведения мероприятий по обеспечению объективности оценочных процедур и т. д.

В основных образовательных программах интересовал подраздел Система оценки достижения планируемых результатов Целевого раздела. Согласно требованиям федеральных государственных образовательных стандартов всех уровней общего образования программы должны отражать содержание и критерии оценки. В этой связи необходимо было посмотреть, каким образом ОО выполняет данное требование. Также анализу подвергались описанные в программе виды оценочных процедур на предмет обеспечения их объективности.

Отчет о результатах самообследования анализировался в основном с позиций взаимосвязей. Например, представлен ли в отчете анализ тех объектов оценивания, которые были описаны в положении о ВСОКО? Какие мероприятия по обеспечению объективности оценочных процедур проводились? Каким образом представлена информация об обеспечении функционирования ВСОКО в ОО в отчете?

Все три исследуемых документа рассматривались также с точки зрения оформления по двум параметрам: *актуальность* как самого документа, так и представленной в нем нормативной базы; *легитимность* документа, то есть соблюдение элементарных требований к утверждению документа.

Анализ документов ОО показал следующее:

Положение о ВСОКО

Примерно 8 % ОО учитывают положение о Региональной системе оценки качества образования [1]. Данный критерий рассматривался через упоминание действующего Положения о РСОКО или использование (частично или полностью) объектов оценивания, описанных в положении. Важным наблюдением является то, что в некоторых ОО учитывалась именно районная система оценки качества образования.

Многие ОО предлагали собственные объекты оценивания. Положительным в данном случае является то, что около 90 % ОО давали характеристики этих объектов, многие предлагали предметы и показатели оценивания.

Почти 90 % ОО описывают функционал педагогов при организации и проведении оценочных процедур.

Практически ни одна из попавших в выборку ОО не предусматривала в положении о ВСОКО создание условий объективности оценивания. Хотя около 50 % ОО указали понятие «объективности» при описании принципов, положенных в основу функционирования ВСОКО.

Порядка 8 % ОО следят за актуальностью составленных ими документов.

При этом более 95 % ОО соблюдают минимальные требования к утверждению локальных нормативных актов. Таким образом, основная трудность при работе с данным документом — это своевременная актуализация локальных нормативных актов.

Основные образовательные программы

Все ОО в Целевом разделе основной образовательной программы предусмотрели подраздел «Система оценки достижения планируемых результатов». Только 5 % программ выложены на сайт в неутвержденном виде либо неактуальны.

Однако только около 5 % ОО описывают содержание и критерии оценки или ссылаются на локальный нормативный акт, где это описано.

К сожалению, ни одна из попавших в выборку ОО не описывала те условия, которая она предусматривает для соблюдения принципа объективности.

Отчет о результатах самообследования

Более 90 % ОО включают в отчет о результатах самообследования раздел, посвященный ВСОКО.

Практически все ОО (свыше 95 %) так или иначе описывают объекты, заявленные в положении о ВСОКО. При этом только 5 % описывают мероприятия, учитывающие принцип объективности оценивания.

Основные трудности при формировании отчетов вызывает формулирование выводов, рекомендаций, управленческих решений. Многие школы ограничиваются наличием статистики в виде таблиц, графиков, диаграмм и т. д.

По итогам проведения мониторинга построения внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательных организациях можно сделать следующий вывод:

Необходимо продолжить данное исследование, но с учетом новых реалий законодательства в сфере образования, а именно обновленных ФГОС и изменений в Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [2], внесенные Федеральным законом от 24.09.2022 № 371-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации”» и статью 1 Федерального закона «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» [3]. К данной работе также необходимо подключить районные центры оценки качества образования Санкт-Петербурга.

Результаты мониторинга необходимо учесть при разработке дополнительных профессиональных программ в области оценки качества образования на 2023 год.

Список литературы

1. Распоряжение Комитета по образованию от 03.07.2019 № 1987-р «Об утверждении модели Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования (СПб РСОКО), Положения СПб РСОКО и Критериев СПб РСОКО» (с изм. от 17.08.2021 г.).

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 24.09.2022 № 371-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” и статью 1 Федерального закона “Об обязательных требованиях в Российской Федерации”».

АНДРЕЕВСКАЯ СВЕТЛАНА ИВАНОВНА,
кандидат исторических наук, директор
АБАЗОВИК ЕКАТЕРИНА ВИКТОРОВНА,
кандидат педагогических наук, заместитель директора по организационно-методической работе
АРХИПОВА ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА,
заведующая центром управления и оценки качества образования
БЕЛОГОРЦЕВА ТАИСА АНАТОЛЬЕВНА,
методист
ГБОУ ДПО ЦПКС ИМЦ Колпинского района
Санкт-Петербурга

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОБЪЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ КОЛПИНСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Аннотация. В статье представлен опыт разработки и функционирования системы обеспечения объективности качества подготовки обучающихся на примере системы образования Колпинского района Санкт-Петербурга.

Ключевые слова: объективность процедур оценки качества образования; обеспечение объективности; процедурная объективность; объективность оценивания.

В условиях обновления подходов к процессам оценивания в системе образования Российской Федерации важным условием эффективности единой системы оценки качества образования (ЕСОКО) становится обеспечение объективности процедур оценки качества образования. Повышение объективности оценки образовательных результатов может быть достигнуто только в результате согласованных действий на всех уровнях управления образованием: федеральном, региональном, муниципальном, а также на уровне общеобразовательных организаций, что обеспечит тем самым развитие единого образовательного пространства. Включенность муниципалитетов и образовательных организаций в такое пространство выступает главным фактором результативности и позволяет региональной образовательной системе гибко реагировать на изменения в единой системе оценки качества образования.

Актуальность развития системы объективности процедур оценки качества образования и олимпиад школьников для обеспечения эффективности управления качеством образования в Колпинском районе определяется попаданием в федеральный список необъективных результатов образовательных организаций района, наличием противоречий между внутренней системой оценки качества образования и результатами внешних оценочных процедур в образовательных организациях (далее — ОО района). Динамика попадания в федеральный список необъективных результатов образовательных организаций Колпинского района представлена в таблице 1.

Таблица 1

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Всего по району за 2017–2020 гг.
Кол-во ОО	4	3	2	2	7 / 30 %

В результате анализа ситуации были определены задачи для развития системы объективности процедур оценки качества образования, нашедшие отражение в «Положении о районной системе оценки качества образования в Колпинском районе Санкт-Петербурга», утвержденном 24.12.2020 года. Перечислим эти задачи:

- формирование механизмов обеспечения объективности проведения и проверки региональных и федеральных оценочных процедур;
- проведение процедур оценки качества образования с соблюдением мер информационной безопасности;
- осуществление общественного/независимого наблюдения при проведении процедур оценки качества образования;
- организация работы с образовательными организациями, имеющими признаки необъективности результатов при проведении процедур оценки качества образования и государственной итоговой аттестации;

- формирование районных экспертных комиссий для взаимопроверки и перепроверки работ учащихся образовательных организаций района;
- формирование у участников образовательных отношений позитивного отношения к объективной оценке образовательных результатов;
- организация подготовки педагогических работников по вопросам корректного использования результатов оценочных процедур: стимулирование развития формирующего и критериального оценивания, преодоление предметных дефицитов в области оценочной деятельности, совершенствование преподавания учебных предметов на основе результатов оценочных процедур, оказание организационно-методической помощи.

Развитие объективности в системе образования Колпинского района обеспечивается по двум направлениям:

- процедурная объективность;
- объективность оценивания.

Процедурная объективность включает в себя три этапа:

- сопровождение;
- независимое/общественное наблюдение;
- взаимопроверка.

На каждом этапе отдел образования, центр управления оценки качества образования, информационно-методический центр и образовательные организации проводят мероприятия, обеспечивающие единство подходов к объективности проведения процедуры и формирование положительного отношения к внешней оценке качества подготовки обучающихся. Примеры мероприятий указаны в таблице 2.

Таблица 2

ИМЦ/ ЦУОКО/ Отдел образования	ОО
– Сопровождение	
Разработка и утверждение Порядка проведения оценочной процедуры в районе, Положения о проверке, взаимопроверке, перепроверке работ и др.	Утверждение порядка проведения в ОО
Консультации по вопросам организации процедуры: обеспечение одинаковых условий для всех участников, отсутствие возможности списывания, исключение конфликта интересов и др.	Инструктажи педагогических работников, вовлеченных в процедуру, и участников
– Общественное/независимое наблюдение	
Организация независимого наблюдения на основании рекомендаций Комитета по образованию СПб и/или на основании карты объективности результатов регионального мониторинга СПбЦОКОиИТ	Организация внутришкольного общественного наблюдения (родители, представители советов ОО, общественных организаций и др.)
Подготовка независимых наблюдателей: ознакомление с инструкциями, обеспечение актами наблюдения.	Инструктажи для общественных наблюдателей

Анализ результатов наблюдения на основе актов и собеседования по итогам наблюдения	
– Проверка/взаимопроверка	
Проверка: организация работы экспертов-консультантов, выезды в ОО с необъективными результатами	Организация процедуры проверки, исключая проверку учителем, ведущим предмет в данном классе, или (в случае, если в школе один учитель-предметник) проверка учителем в сопровождении методиста, заместителя руководителя и т. п.
Взаимопроверка: формирование групп экспертов, организация работы с экспертами-консультантами, проверка работ на базе ИМЦ	Рекомендации по включению в экспертные группы

Объективность оценивания включает в себя:

- анализ результатов и организация работы с ними;
- проведение перепроверки работ;
- методические мероприятия.

Примеры мероприятий указаны в таблице 3.

Таблица 3

ЦУОКО /ИМЦ /Отдел образования	ОО
– Анализ результатов и организация работы с ними	
Анализ результатов оценочной процедуры на уровне района и ОО в системе образования Колпинского района для определения общих проблем в обеспечении качества подготовки	Анализ результатов оценочной процедуры на уровне параллели, класса. Ознакомление с анализом результатов района и адресными рекомендациями
Подготовка адресных рекомендаций для руководителей методических объединений района, для образовательных организаций	Принятие управленческих решений
Подготовка предложений для отдела образования по принятию управленческих решений	Проведение педагогических, методических, административных советов по результатам анализа
Принятие управленческих решений	
Проведение совещаний руководителей, административных команд, коллегий отдела образования	
– Проведение перепроверки работ	
Организация выборочной перепроверки работ на основе результатов анализа: – для оценки культуры критериального оценивания педагогов ОО; – для проверки объективности оценки. Отчет по результатам перепроверки	Ознакомление с результатами перепроверки для принятия управленческих решений

– Методические мероприятия

<p>Проведение семинаров, мастер-классов, педагогических студий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по повышению управленческой компетентности в организации внутренней системы оценки качества на основе результатов оценочных процедур; – по повышению профессиональной компетентности педагогов в области формирующего и критериального оценивания; – по овладению приемами, методами, технологиями повышения проблемных предметных и метапредметных результатов, выявленных на уровне района или на уровне отдельных кластеров ОО 	<p>Организация «горизонтального» обучения по дефицитам, выявленным по результатам оценочных процедур.</p> <p>Проведение семинаров, открытых уроков для восполнения выявленных предметных и метапредметных результатов, характерных для ОО</p>
---	---

Для формирования положительного отношения к объективности процедур и результатов качества подготовки обучающихся мы считаем важным формировать управленческую культуру административных команд. На основе анкетирования были выявлены проблемные вопросы: как формируются маркеры необъективности, по каким причинам результаты школы могут иметь признаки необъективных, как управлять процессом объективности во внутренней системе оценки качества образования.

Для заместителей руководителей организован постоянно действующий семинар «Управленческие решения как инструмент повышения качества образования».

В рамках деятельности РМО прошли целевые семинары для учителей: «Критериальное оценивание как средство достижения планируемых результатов обучения младших школьников»; «Актуальные аспекты критериального оценивания в преподавании математики», «Разработка фонда оценочных работ по географии с учетом спецификации и шкалирования». Организована работа творческой группы «Продуктивные технологии диагностики качества знаний: подготовка к ВПР, ОГЭ и ЕГЭ по русскому языку и литературе».

Для ОО, попавших в список ОО с признаками необъективности, были проведены совещания административных команд для анализа нормативных условий, организационных условий по изменению назначения внутришкольного контроля, информационных условий: проведение анкетирования обучающихся, родителей, педагогов. На основе анализа были приняты управленческие решения: внесены требования объективности в локальные акты, проведены педагогические советы по разъяснению мотивационной стороны объективного оценивания, родительские собрания, внесены изменения в планы внутришкольного контроля, скорректированы планы методических объединений, включившие коллективную работу педагогов-предметников по подбору и разработке оценочных материалов и критериев оценки.

В плане повышения внимания к вопросам объективности также дают положительный эффект регулярные коллегии отдела образования Колпинского района, на которых заслушиваются отчеты руководителей или административных команд ОО по вопросам функционирования ВСОКО в школе, в том числе с проведением заседаний с выездом в ОО, имеющие проблемы с объективностью.

Таким образом, следует отметить, что в результате организации системной работы удалось добиться положительных результатов: по результатам ВПР-2021 в федеральный список ОО с необъективными результатами не вошла ни одна школа района, в 16 школах из 24 увеличился процент работ регионального мониторинга с попаданием в доверительный интервал.

МЕЛЬНИЧЕНКО АНАСТАСИЯ ПЕТРОВНА,
заведующий районным центром оценки качества образования ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Красногвардейского района Санкт-Петербурга

МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБЪЕКТИВНОСТИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ И ПРОВЕРКЕ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

***Аннотация.** В статье описана действующая в Красногвардейском районе Санкт-Петербурга модель обеспечения объективности при проведении и проверке качества подготовки обучающихся. Предложен регламент работы.*

***Ключевые слова:** обеспечение объективности, анализ результатов оценочных процедур, оценка качества образования.*

В соответствии письмом Рособрнадзора от 16.03.2018 № 05-17 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов», письмом Рособрнадзора от 10.02.2020 № 13-35 «О направлении методических рекомендации по проведению Всероссийских проверочных работ», распоряжением Комитета по образованию от 12.08.2020 № 1560-р «О порядке организации региональных диагностических работ в государственных образовательных организациях Санкт-Петербурга в 2020/2021 учебном году», распоряжением Комитета по образованию от 08.09.2021 № 2527-р «Об утверждении порядка проведения региональных диагностических работ в государственных образовательных организациях Санкт-Петербурга, реализующих основные общеобразовательные программы», распоряжением Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 20.09.2021 № 2624-р «Об утверждении Программы профилактических мер («дорожной карты») по работе с государственными образовательными организациями Санкт-Петербурга, реализующих образовательные программы, демонстрирующие признаки

необъективного проведения всероссийских проверочных работ, на 2021/2022 учебный год», распоряжением Комитета по образованию от 26.01.2022 № 125-р «О проведении мониторинга качества подготовки обучающихся в образовательных организациях, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, в форме всероссийских проверочных работ в Санкт-Петербурге в 2022 году» в Красногвардейском районе Санкт-Петербурга были приняты меры и проведены мероприятия по обеспечению объективности при проведении оценочных процедур, такие как:

- Разработано Положение об обеспечении объективности при проведении оценочных процедур в общеобразовательных учреждениях Красногвардейского района. (Принято советом развития системы образования Красногвардейского района Санкт-Петербурга Протокол № 1 от 8 октября 2021 г.)

- Подготовлена Дорожная карта по адресному сопровождению образовательных организаций с необъективными результатами. (Принята советом развития системы образования Красногвардейского района Санкт-Петербурга. Протокол № 1 от 8 октября 2021 г.)

- Разработан Регламент проведения взаимопроверки региональных диагностических работ (входит в положение об обеспечении объективности при проведении оценочных процедур в общеобразовательных учреждениях Красногвардейского района).

- Сформирован Реестр общественных наблюдателей от ОУ Красногвардейского района (по поручению Отдела образования Администрации Красногвардейского района).

Реестр общественных наблюдателей формируется распоряжением Отдела образования Администрации района на год и включает представителей образовательных организаций, которые были выдвинуты от ОУ общего образования района. При проведении диагностических работ всероссийского или регионального уровней, или регионального мониторинга, наблюдатели направляются в школы, которые:

- указаны в распоряжении Комитета по образованию как целевые или контрольные;

- имеют низкие образовательные результаты;

- демонстрируют необъективность при проведении предыдущих оценочных процедур.

Так, например, при проведении ВПР в 2022 году наблюдатели были направлены в школы, которые по результатам 2021 года районного кластерного анализа попали в группы контроля.

Для цифровизации процесса взаимопроверки работ был разработан регламент проведения взаимопроверки. В Красногвардейском районе Санкт-Петербурга работает 42 ОУ, обучающиеся которых участвуют в оценочных процедурах. Разработанный регламент позволяет сократить время на передачу материалов диагностических работ, а значит — соответствует принципам бережливого производства по оптимальному использованию ресурсов.

Для каждой школы создана папка в облачном хранилище, в которую после оценочной процедуры размещаются материалы обучающихся. Основной

принцип — соблюдение конфиденциальности передаваемых данных, то есть работы зашифрованы в соответствии с кодировкой, предлагаемой АИС «Параграф». В школу направляется регламент проведения взаимопроверки работ.

**Примерный регламент проведения взаимопроверки регионального мониторинга на 2022–2023 учебный год
(ноябрь 2022 РДР 4 класс)**

1. До начала проведения РДР каждая ОУ получит ссылку (письмо от ИМЦ) на СВОЮ папку ОУ, которая находится в хранилище диагностических работ района.

2. После окончания работ **КАЖДОГО ДНЯ** проведения РДР координатор образовательного учреждения обеспечивает сканирование работ.

3. Для **КАЖДОГО класса** заполняется «Ведомость проведения РДР» с подписями наблюдателей, организаторов и координатора от ОУ (форма ведомости — в папке ОУ на диске). После окончания проведения работы в каждом классе ведомость заполняется и сканируется.

4. Порядок заполнения ведомости:

• **ДО НАЧАЛА РАБОТ** заполняются графы:

– **Номер ученика** пишется БЕЗ слова Ученик, ТОЛЬКО номер, присвоенный каждому ученика АИС Параграф.

– **Класс ученика.**

– **Номер аудитории**, в которой будет находиться ученик во время проведения РДР.

• **ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ** заполняются графы:

– **Присутствие ученика.** Если ученик не присутствует, необходимо заполнить его строчку в соответствии с условными обозначениями, представленными в ведомости.

– **Номер варианта** заданий части С.

– **В примечании** отмечается сканирование работы каждого ученика.

5. Для **КАЖДОГО класса** формируется **ЕДИНЫЙ pdf-файл: первый лист(ы) «Ведомость проведения РДР»**, далее работы части С. (Например: в школе три четвертых класса, по итогам проведения РДР должно быть сформировано **три** pdf-файла.)

6. Все файлы объединяются в единый **АРХИВ**, который носит название **№ОУ** (работы которого содержатся в файле) _ **предмет** (в сокращенном виде) _ **для проверки.**

Сокращенное название предмета: РЯ4 — русский язык; МА4 — математика; ОМ4 — окружающий мир.

(Например: если внутри архивного файла содержатся работы по русскому языку ГБОУ СОШ № 555, то название файла: **555_РЯ4_для проверки.zip**).

7. Сформированный архив должен быть помещен в папку вашего образовательного учреждения по ссылке, индивидуальной для каждого ОУ.

8. Если работа проходила в **ОДИН ДЕНЬ**, то отсканированные документы размещаются в папке ОУ облачного пространства в течение часа после окончания последнего написавшего класса.

9. Если работа проходила в **ДВА И БОЛЕЕ ДНЯ**, то отсканированные документы размещаются в папке ОУ облачного пространства в последний день в течение часа после окончания последнего написавшего класса.

10. При возникновении внештатных ситуаций (технический сбой, отсутствие интернета и т. п.) все работы ОУ для проверки должны быть выложены в СВОИ папки не позднее 12:00 18 ноября 2022 года.

11. Работы будут перенаправлены в папки проверяющих ОУ.

12. Также в папку каждого ОУ будет помещен файл **«Ведомость взаимопроверки»** после определения количества критериев для каждого предмета СПБЦОКОиИТ. **Данный файл необходимо будет заполнить после проведения процедуры проверки.**

13. Каждое ОУ будет проверять работы ДРУГИХ ОУ.

14. Для проверки ОУ необходимо:

- распечатать работы;
- передать работы проверяющему;
- проверяющий **НА КАЖДОЙ** работе выставляет количество баллов по каждому критерию и **ПОДПИСЫВАЕТ** работу с **ФАМИЛИЕЙ** и инициалами;

- после проверки проверяющий передает работы координатору в учебном заведении;

- координатор учебного заведения заполняет «Ведомость взаимопроверки» в электронном виде на все классы в единой таблице;

- данная ведомость сохраняется в формате **Excel**, название: **№ проверяемой ОУ_предмет (в сокращенном виде)_взаимопроверка.exl**;

- координатор учебного заведения обеспечивает сканирование работ (создание единого pdf-файла для каждого класса с проверенными работами учащихся);

- в архив проверки помещаются pdf-файлы каждого класса и заполненный файл: **«Ведомость взаимопроверки»** в формате **Excel**, название архивного файла: **№ОУ** (работы которого содержатся в файле) **_ предмет** (в сокращенном виде) **_ проверено**.

Сокращенное название предмета: РЯ4 — русский язык; МА4 — математика; ОМ4 — окружающий мир.

(Например: если внутри архивного файла содержатся работы по русскому языку ГБОУ СОШ № 555, то название файла: **555_РЯ4_проверено.zip**.)

- Сформированный архив должен быть помещен в папку вашего образовательного учреждения по ссылке, индивидуальной для каждого ОУ.

15. **Не позднее 14:00 23 ноября 2022 года** все работы по проверке должны быть завершены, архивы проверенных работ помещены в **СВОЮ** папку.

16. После завершения процедуры проверки всеми ОУ проверенные работы будут перемещены в папки ОУ.

17. **После 18:00 23 ноября 2022 года** результаты проверки будут доступны ОУ для передачи результатов в СПБЦОКОиИТ.

18. **Не позднее 17:00 25 ноября 2022 года**, после получения ОУ проверенных работ ОУ вносит результаты выполнения задания в модуль «ЗНАК» и передает результаты в компьютерной форме на FTP сервер СПБЦОКОиИТ.

Данный регламент является примерным, так как при проведении других процедур изменяются предметы и контрольные даты.

При использовании такой формы взаимопроверки обеспечивается вовлеченность всех образовательных учреждений, исключается необъективность и предвзятость в ходе проверки работ. Также процедура взаимопроверки позволяет выявить профессиональные проблемы и дефициты педагогических работников. Так как, с одной стороны, мы видим, как педагог обучает детей не только в части предметной составляющей, но также и в части оформления работ. С другой стороны, мы видим, как педагог способен оценить работу незнакомого обучающегося и критически оценить предоставленную работу

Список литературы

1. Письмо Рособрнадзора от 16.03.2018 № 05-17 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов».

2. Письмо Рособрнадзора от 10.02.2020 № 13-35 «О направлении методических рекомендаций по проведению Всероссийских проверочных работ».

3. Распоряжение Комитета по образованию от 12.08.2020 № 1560-р «О порядке организации региональных диагностических работ в государственных образовательных организациях Санкт-Петербурга в 2020/2021 учебном году».

4. Распоряжение Комитета по образованию от 08.09.2021 № 2527-р «Об утверждении порядка проведения региональных диагностических работ в государственных образовательных организациях Санкт-Петербурга, реализующих основные общеобразовательные программы».

5. Распоряжение Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 20.09.2021 № 2624-р «Об утверждении Программы профилактических мер («дорожной карты») по работе с государственными образовательными организациями Санкт-Петербурга, реализующих образовательные программы, демонстрирующие признаки необъективного проведения всероссийских проверочных работ, на 2021/2022 учебный год».

6. Распоряжение Комитета по образованию от 26.01.2022 № 125-р «О проведении мониторинга качества подготовки обучающихся в образовательных организациях, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, в форме всероссийских проверочных работ в Санкт-Петербурге в 2022 году».

МОДЕСТОВА ТАТЬЯНА ВЛАДИМИРОВНА,
кандидат педагогических наук, директор, методист, преподаватель ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Петроградского района Санкт-Петербурга

РАЗРАБОТКА ПЕРСОНИФИЦИРОВАННЫХ КПК ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье приводятся результаты исследования руководителей ОУ Петроградского района для разработки персонализированной программы повышения квалификации в контексте обновления знаний, требуемых в профессиональном стандарте руководителя.

Ключевые слова: профессиональный стандарт руководителя, персонализированная программа повышения квалификации.

С 01.03.2021 в РФ стал действовать профессиональный стандарт (далее «Профстандарт») «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [1].

Профессиональный стандарт руководителя организации — это многофункциональный нормативный документ, определяющий требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям управляющего (руководителя), изложенные в виде структурированных характеристик деятельности управляющего (руководителя).

Введение Профстандарта было направлено на реализацию следующих целей: «повышение эффективности деятельности сотрудников; грамотное взаимодействие с подчиненными и руководителями подразделений; рациональное распределение обязанностей» [4].

Профстандарт представлен следующими компонентами:

- Общие сведения: содержит информацию о наименовании вида профессиональной деятельности, ее целях и группе занятий.
- Трудовые функции, входящие в Профстандарт: функциональная карта вида профессиональной деятельности. Включает наименование обобщенных трудовых функций и их подразделов.
- Характеристика обобщенных трудовых функций: отражает описание основных задач, которые возложены на директора, а также требования к уровню образования; необходимый опыт практической деятельности; особые условия допуска к работе; иные характеристики [4].

Деятельность ИМЦ направлена на методическое сопровождение педагогических и руководящих работников в государственных образовательных организациях [2]. Несомненно, появляющиеся изменения нормативного характера влекут за собой корректировку методического сопровождения.

На основании введения Профстандарта руководителя и рекомендаций ФИОКО по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов [3] управленческой командой ИМЦ Петроградского района совместно с Отделом образования Администрации района было принято решение о проведении системной работы с руководителями ДОУ и ГБОУ Петроградского района, направленной на обновление управленческих компетенций и включающей в себя:

- диагностику управленческих компетенций руководителей ДОУ и ГБОУ Петроградского района (2021–2022 уч. год),
- разработку персонифицированной программы повышения квалификации для руководителей ДОУ и ГБОУ Петроградского района (2021–2022 уч. год),
- проведение персонифицированной программы повышения квалификации для руководителей ДОУ и ГБОУ Петроградского района (2022–2023 уч. год),
- повторную диагностику управленческих компетенций руководителей ДОУ и ГБОУ Петроградского района (2022–2023 уч. год) для оценки степени эффективности персонифицированной программы повышения квалификации для руководителей ДОУ и ГБОУ Петроградского района.

На основании трудовых действий, рассмотренных в Профстандарте, для выявления управленческих компетенций нами были разработаны две анкеты:

<https://forms.yandex.ru/u/6256b54d92cbd486c0da0d9a/> — анкета для руководителей ДОУ (дошкольных образовательных организаций),

<https://forms.yandex.ru/u/62569cbbc9b3ed74436c629d/> — анкета для руководителей ГБОУ (общеобразовательных организаций: школ, лицеев, гимназий, учреждений дополнительного образования детей).

В анкетах руководителям было предложено оценить степень знания тех или иных документов, степень владения управленческими компетенциями, выбирая ответы: «знаю достаточно», «необходимо обновить знания». Анкета для руководителей ДОУ состояла из 45 позиций для ответов (управленческих компетенций), для руководителей ГБОУ — из 50.

В исследовании приняли участие 47 руководителей ДОУ и 20 руководителей ГБОУ.

Результаты исследования позволили выделить те области знаний, которые требуется обновить для руководителей ДОУ и ГБОУ, а также определить тех руководителей, кто мог бы выступить наставниками для молодых руководителей.

Приводим полученные результаты исследования.

Руководители ДОУ выделили следующие области знаний и управленческие компетенции, по которым «ТРЕБУЕТСЯ ОБНОВЛЕНИЕ ЗНАНИЙ»:

1. Теория, практика и методы управления развитием ДОО (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации (74,5 % ответивших).

2. Строительные нормы и правила (далее — СНиП), относящиеся к ДОО (72,3 %).

3. Основы бухгалтерского учета, финансового анализа и экономического планирования в ДОО (72,3 %).

4. Основы стратегического планирования образовательных систем (70,2 %).

5. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества (63,8 %).

6. Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества образования (63,8 %).

7. Основы делопроизводства и документооборота (в том числе электронного) в ДОО (59,6 %).

8. Принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями (59,6 %).

9. Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области дошкольного образования и социально-экономического развития (59,6 %).

10. Основы цифровизации образовательной организации (57,4 %).

11. Основы управления проектами в образовании (53,2 %).

Руководителям ГБОУ «ТРЕБУЕТСЯ ОБНОВЛЕНИЕ ЗНАНИЙ» по следующим направлениям:

1. Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании (86,7 % ответивших).

2. Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учетом реализуемых организацией образовательных программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации (80 %).

3. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов (73,3 %).

4. Основы бухгалтерского учета, финансового анализа и экономического планирования в общеобразовательной организации (73,3 %).

5. Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации (73,3 %).

6. Правила проведения проверок и документальных ревизий образовательных организаций государственными контрольно-надзорными органами (73,3 %).

7. Практики управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт (73,3 %).

8. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества (66,7 %).

9. Основы контрактной системы закупок в общеобразовательной организации (66,7 %).

10. Процедуры производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемиологических (профилактических) мероприятий в общеобразовательной организации (66,7 %).

11. Теория и практика финансирования общего образования (66,7 %).

12. Принципы бюджетирования и контроля расходов общеобразовательной организации (66,7 %).

13. Основы управления проектами в общеобразовательной организации (66,7 %).

14. Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации (66,7 %).

15. Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования (60 %).

16. Технологии организации событийного пространства (60 %).

17. Требования к информационной образовательной среде общеобразовательной организации (60 %).

18. Принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями (60 %).

19. Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации (60 %).

20. Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития (60 %).

21. Основы цифровизации общеобразовательной организации (60 %).

22. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, относящиеся к деятельности общеобразовательной организации (60 %).

23. Нормативные документы по взаимодействию общеобразовательной организации с надзорными органами (60 %).

24. Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы, федеральные государственные требования (53 %).

25. Основы стратегического планирования (53 %).

26. Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организацией (53 %).

27. Технологии и регламенты взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями (законными представителями) обучающихся (53,3 %).

28. Механизмы организации сетевого взаимодействия общеобразовательной организации (53,3 %).

29. Технологии урегулирования конфликтов (53,3 %).

Важно отметить, что более 90 % руководителей ДООУ указали, что «знают достаточно» следующие аспекты деятельности: «Способы и техники оказания первой помощи больным и пострадавшим» (95,7 % ответивших), «Принципы соблюдения здорового образа жизни» (93,6 %), «Нормы профессиональной этики педагогических работников» (91,5 %).

Среди руководителей ГБОУ 86,7 % ответили, что «знают достаточно» такие темы, как «Основы физиологии и гигиены детей школьного возраста», «Основы педагогики и психологии», «Способы и техники оказания первой помощи больным и пострадавшим», 80 % указали «Основы возрастной психологии и педагогики детей школьного возраста» и «Нормы/правила делового этикета и служебного поведения».

Сравнительный анализ потребностей руководителей в обновлении знаний по управленческим компетенциям позволил сделать следующие выводы:

- Руководители ДООУ имеют меньшее количество запросов в обновлении знаний по управленческим компетенциям, нежели руководители ГБОУ: 11 тем из 45 для обновления у руководителей ДООУ — к 29 темам из 50 для обновления знаний у руководителей ГБОУ.

- Общими, приоритетными вопросами обновления знаний для руководителей являются вопросы экономического управления и стратегического развития ОУ.

На основании результатов проведенного исследования нами была разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление образовательной организацией в соответствии с требованиями Профстандарта руководителя» (36 часов). http://pimc.spb.ru/netcat_files/multifile/2741/Upravlenie_obrazovatel_noy_organizatsiey_v_sootvetstvii_s_trebovaniyami_Profstandarta_rukovoditelya_c.pdf.

В программу были включены два модуля: «Требования профессионального стандарта к деятельности руководителя общеобразовательной организации» и «Управленческие компетенции руководителя общеобразовательной организации». В каждый из модулей были включены те персонифицированные запросы (10 наиболее значимых по процентному запросу), которые были выявлены в ходе исследования.

Спецификой данной программы, помимо ее направленности на удовлетворение персонифицированных запросов руководителей ОУ, является ее практико-ориентированность, которая проявляется:

- в решении на занятиях КПК кейсов, связанных с управленческими компетенциями с учетом персонализированных запросов руководителей;
- в разработке интерактивных площадок для ТИЧБУРГа по управленческим технологиям, в качестве итоговой проектной работы;
- в участии в системе наставничества при работе с кадровым резервом района.

Опыт разработки персонализированных программ повышения квалификации с учетом запросов потребителей программ является актуально-значимым, поскольку решает несколько задач: актуализирует рефлексивную позицию при обновлении компетенций, определяет «точки роста» на уровне профессионального сообщества, осуществляет клиентоориентированный подход, повышает внутреннюю мотивацию при профессиональном развитии.

Список литературы

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»». (Зарегистрирован 02.09.2021 № 64848)/ <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109020036?index=0&rangeSize=1> (дата обращения 20.11.2022).

2. Распоряжение Комитета по образованию Санкт-Петербурга № 907-р от 28.03.2016 «Об организации деятельности информационно-методических центров».

3. Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия: <https://fioco.ru/Media/Default/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D0%9C%D0%A3%D0%9C-2021-1.pdf> (дата обращения 20.11.2022).

4. *Миронова Е. С.* Что такое профессиональный стандарт руководителя образовательной организации / <https://www.menobr.ru/article/65911-professionalnyy-standart-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения 20.11.2022).

САДЧЕНКО ОЛЬГА ПАВЛОВНА,

методист

ТОКАРЕВА ВИКТОРИЯ АЛЕКСЕЕВНА,

директор

ГБУ ИМЦ Кронштадтского района Санкт-Петербурга

РОЛЬ ИМЦ В ФОРМИРОВАНИИ У ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО СИСТЕМНОМУ АНАЛИЗУ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

Аннотация. Важнейшей частью управленческого цикла по повышению качества образования является трансформация выводов, содержащихся в аналитических отчетах, в конкретные цели и задачи

и их реализация на уровне образовательной организации. Аналитическая работа является неотъемлемым компонентом как педагогической, так и управленческой деятельности. В статье описывается работа специалистов Информационно-методического центра Кронштадтского района по формированию аналитических компетенций педагогических команд школ.

Ключевые слова: анализ; аналитическая культура; мониторинг; оценочные процедуры; СОКО.

В настоящее время в России проводится огромная исследовательская работа по оценке качества образования, включая ГИА, ВПР и РДР, Национальные и международные исследования по типу PISA, региональные, внутришкольные оценочные процедуры, направленные на изучение различных объектов оценки качества (содержания основных образовательных программ, условий их реализации, достижения учебных и внеучебных результатов учащихся и т. д.).

По результатам этих исследований в районных информационно-методических центрах накапливается большой объем статистической и аналитической информации. Важнейшей частью управленческого цикла по повышению качества образования является трансформация выводов, содержащихся в аналитических отчетах ИМЦ, в конкретные цели и задачи и их реализация на уровне образовательной организации.

Однако для многих административных работников образовательных организаций результаты ГИА, ВПР и других оценочных процедур — пока еще только цифры для сравнения своей школы с другими, что является показателем низкой аналитической культуры как культуры принятия управленческих решений, в которой допустимо опираться только на факты и метрики.

Владеть приемами и методами аналитической деятельности, аналитической культурой должна не только управленческая команда школы, но и педагоги-предметники, так как именно они накапливают основной объем данных, подлежащих информационно-аналитической обработке. От того, насколько сами учителя владеют аналитической культурой и осознают значение мониторинговых исследований, в значительной мере зависит судьба выполнения управленческих решений по СОКО.

По определению Ю. А. Конаржевского, педагогический анализ — это инструмент управления, направленный на изучение состояния и тенденций развития, объективную оценку результата образовательного процесса, выработку рекомендаций по упорядочению системы или переходу ее в качественно более высокое состояние. Чаще всего, говоря об аналитической культуре педагога, имеют в виду умение анализировать свою педагогическую деятельность на уроке: качество знаний, умений и навыков учащихся, различные виды своего планирования, результативность своей ежедневной деятельности.

Однако при проведении анализа результата оценочных процедур всё чаще применяются методы математической статистики. Если раньше в аналитических отчетах основной характеристикой являлось среднее арифмети-

ческое значение, то сейчас для использования в работе аналитических материалов педагогические и управленческие работники должны ориентироваться в статистических закономерностях, знать общие категории, принципы и методологию статистического анализа, на базовом уровне оперировать понятиями: мода, медиана, среднее, доверительный интервал, читать информацию, представленную в виде таблицы, диаграммы, извлекать, интерпретировать и преобразовывать информацию, представленную в таблицах, на диаграммах и т. д. Так как аналитическая работа является неотъемлемым компонентом как педагогической, так и управленческой деятельности, повышение квалификации педагогических и управленческих кадров должно быть направлено, в том числе, и на совершенствование аналитических компетенций, на формирование статистической культуры

В 2021–2022 учебном году специалистами ИМЦ была проведена диагностика уровня системного мышления методистов и руководителей ОО, в том числе и умения читать и интерпретировать данные, представленные в графическом виде. Результаты диагностики показали необходимость в организации повышения квалификации в этом направлении.

Мероприятия по совершенствованию аналитических компетенций кронштадтских педагогов ориентированы на три целевых аудитории: это управленцы, методисты, педагоги. И соответственно, ППК ДПП разбиты на три образовательных модуля.

Программа повышения квалификации, разработанная методистами ИМЦ, предполагает обязательный вводный модуль для педагогов. Идея модуля — навигация педагогов в районной структуре образовательных данных с отработкой единых подходов к их анализу в разрезе образовательной организации. По завершении базового модуля педагоги, имеющие профессиональные затруднения, применяют освоенные подходы в процессе работы внутри тематического кластера, уже непосредственно на материале восполняемых дефицитов.

Второй вариант имеет аналогичное решение, но вводный модуль осваивают уже не педагоги, а сами районные методисты, которые по завершении модуля «сертифицируются» на проведение обучающих семинаров с педагогами. Третий вводный модуль рассчитан на директоров и заместителей директоров школ.

Для слушателей, успешно освоивших вводный модуль и проявивших желание получить навыки анализа средствами табличного процессора с использованием статистических функций, реализуется ППК «Использование электронных таблиц для обработки и анализа данных», рассчитанная на опытных пользователей ПК, имеющих опыт работы в Excel.

Независимо от выбранного образовательного модуля дальнейшее системное развитие аналитических компетенций педагогов напрямую связано с информационно-аналитической, прогностической, проектной и внедренческой деятельностью ИМЦ по сопровождению районной системы оценки качества образования.

Общим результатом запланированной работы ИМЦ по развитию аналитической компетенции педагогов должны стать актуальные сегодня компетенции управления качеством образования на основе данных, максимально приближенных к каждому конкретному учителю и каждому ученику.

Список литературы

1. *Савиных Г. П., Кладова И. С.* Муниципальные методические службы: смена парадигмы // «Аккредитация в образовании». 2021. № 126.
2. *Савиных Г. П.* Методические службы сегодня: как перейти «от измерений к изменениям» // «Аккредитация в образовании». 2020. № 7(123).

ОВЧИННИКОВ ТИМУР АЛЬБЕРТОВИЧ,
заведующий центром оценки качества образования
СОКОРНОВ АЛЕКСАНДР БОРИСОВИЧ,
методист
ПИВОВАРЕНКО ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА,
методист
ИВАНОВ ЕВГЕНИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ,
методист
ГБУ ИМЦ Центрального района Санкт-Петербурга

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА РАНЖИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ АНАЛИЗА ДИНАМИКИ РЕЙТИНГОВ ОО С ЦЕЛЬЮ ВЫЯВЛЕНИЯ СКРЫТЫХ И НАКОПЛЕННЫХ ДЕФИЦИТОВ

***Аннотация.** В статье описан метод анализа данных образовательных организаций за несколько лет, собираемых каждый год по разным методикам, на примере ежегодных рейтингов образовательных организаций Комитета по образованию с целью выявления накопленных скрытых дефицитов и возможных точек роста.*

***Ключевые слова:** анализ за несколько лет, рейтинг, ранг, дефицит, точки роста.*

Успехи в деле образования можно оценивать, сравнивая показатели образовательных организаций (ОО) за определенный период. В этой статье мы рассмотрим один из вариантов метода поиска ОО с накопленными скрытыми дефицитами и выявления возможных точек роста методом ранжирования ежегодных рейтингов Комитета по образованию за несколько лет.

Основная проблема анализа данных за несколько лет состоит в том, что система исчисления показателей постоянно совершенствуется, меняются методики расчетов и состав компонентов. Это лишает нас возможности прямого сравнения достижений по годам.

Оптимальным решением такой задачи является ранжирование ОО по соответствующему показателю, то есть переход от абсолютной величины по-

казателя ОО к месту, которое занимает ОО в полученном ряду для каждого года рассматриваемого периода. Таблица рангов за несколько лет позволяет оценить тенденцию изменений по каждому ОО, вычислив коэффициент линейной зависимости.

Отрицательное значение коэффициента указывает на отрицательную динамику, то есть ухудшение положения; значение коэффициента, близкое к нулю, свидетельствует о стабильном, неизменном положении дел. Положительное значение линейного коэффициента говорит о положительной динамике, то есть об улучшении положения ОО. При этом надо понимать, что это не абсолютные, а относительные величины, описывающие не улучшение или ухудшение ситуации вообще, а изменение ситуации относительно других ОО района.

Набор встроенных функций и стандартные методы графических представлений, данных в приложении Excel, позволяет достаточно просто решить указанные задачи. Рассмотрим применение этого метода на примере анализа рейтингов Комитета по образованию по ОО, рассчитываемых ежегодно СПБЦОКОиИТ. Эти рейтинги формируются по пяти направлениям (результаты массового образования, высокие образовательные результаты и достижения, условия ведения образовательной деятельности, кадровое обеспечение и эффективность управления) и выражаются в баллах.

В качестве рабочего материала используются данные указанных рейтингов для ОО Центрального района за три года: 2019, 2020 и 2021 г. Номера ОО изменены на произвольные. Для дальнейшего исследования ОО удобнее выстроить в обратном порядке, то есть ОО, имеющие самые слабые результаты, будут иметь рейтинг, начинающийся с 1, а лучшие — высокие номера. Это технически удобнее для привычного рассмотрения на координатной плоскости.

В таблице 1 на основании рейтингов ОО за три года с помощью стандартной функции Excel «НАКЛОН» рассчитан показатель «Коэффициент наклона», показывающий коэффициент наклона линейной функции аппроксимальной прямой, проходящей с максимальным приближением к трем заявленным точкам. Результат вычислений показывает нам, насколько сильно и в какую сторону (плюс — вверх, минус — вниз) изменилась позиция ОУ в рейтинге школ района за последние три года.

Таблица 1

Результаты рейтингов

№ ОО	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Коэффициент наклона
1	34	27	35	0,5
2	23	26	20	-1,5
3	5	25	28	11,5
4	30	35	29	-0,5
5	37	37	37	0
6	26	30	32	3
7	35	34	33	-1

8	20	14	19	-0,5
9	29	29	27	-1
10	36	36	36	0
11	21	8	6	-7,5
12	3	7	1	-1
13	7	5	2	-2,5
14	9	13	16	3,5
15	1	2	3	1
16	22	23	22	0
17	19	18	17	-1
18	12	6	10	-1
19	8	12	8	0
20	18	16	14	-2
21	32	28	30	-1
22	11	19	13	1
23	10	9	15	2,5
24	27	20	34	3,5
25	15	10	4	-5,5
26	13	3	7	-3
27	33	32	25	-4
28	25	21	12	-6,5
29	28	22	31	1,5
30	6	15	9	1,5
31	16	24	21	2,5
32	17	1	5	-6
33	14	33	26	6
34	2	4	11	4,5
35	31	31	24	-3,5
36	4	11	18	7
37	24	17	23	-0,5

Затем на координатной плоскости выстраивается диаграмма рассеивания по двум показателям — коэффициенту наклона по оси X и рейтингу за последний (2021-й) год по оси Y (рисунок).

Далее мы имеем возможность визуально проанализировать результаты исследования. Для этого условно разобьем все результаты на несколько областей по осям.

Данные по оси X:

- от $-\infty$ до -2 ;
- от -2 до $+2$;
- от $+2$ до $+\infty$.

По оси Y:

- от 1 до 10 — низшие места в рейтинге;
- средняя часть — 11–25;
- высокие места — 26–37.

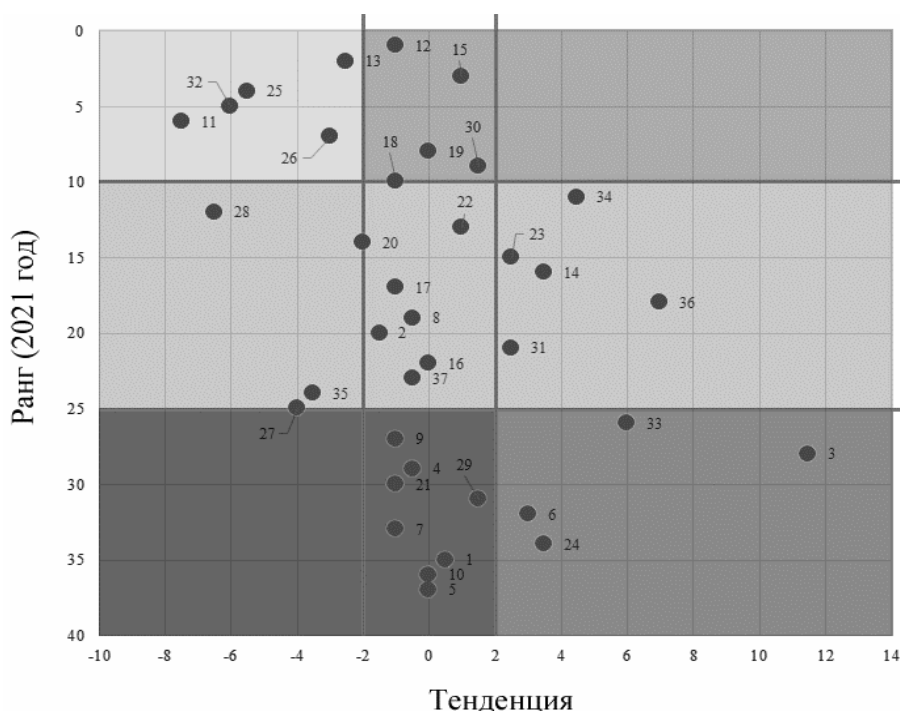


Рис. Диаграмма рассеивания показателей тенденции и ранга

ОО, попавшие в сектора, отмеченные темно-красным, имеют не выявленные ранее накопленные дефициты, что проявилось в снижении места в рейтинге относительно других школ района, и абсолютные низкие места по итогам 2021 года. С группой этих ОО необходимо вести конкретную работу по детальному изучению ситуации и выявлению возможностей исправления ситуации.

ОО, расположенные в секторе рыжего цвета, в настоящее время занимают невысокие места в рейтинге, но при этом за последние три года явно улучшили свое положение.

Некоторую тревогу внушают ОО, расположившиеся в зоне риска в секторе бежевого цвета. Эти ОО имеют средний рейтинг, но с тенденцией его понижения.

ОО, находящиеся в остальных секторах, особых опасений не внушают. Колебания рейтинга находятся в целом в нормальных пределах.

Таким образом, в результате анализа данных достаточно просто и быстро была выявлена группа ОО, требующая повышенного внимания и детального рассмотрения ситуации, изучения реальных дефицитов на углубленном уровне.

Следует отметить, что этот метод ранжирования с учетом данных за несколько лет позволяет выявить ОО с негативными тенденциями практически по любым оценочным процедурам, где в силу изменения методик исчисления показателей невозможно прямое сравнение результатов за различные периоды, например, анализ результатов РДР, ВПР, ГИА. Построение диаграммы рассеивания с учетом коэффициента наклона линейной функции позволяет выявить негативные тенденции разной степени выраженности и вести целенаправленную работу с конкретными ОО. Метод достаточно прост, не требует специальных знаний и позволяет быстро выявить проблемные группы.

ЧАСТЬ 3

КОРСАКОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,
директор ГБУ ИМЦ Выборгского района
ШКОЛА ЕЛЕНА ОЛЕГОВНА,
к.п.н., руководитель ЦОКО
БАЙЗАКОВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ,
методист ЦОКО, методист ГБОУ № 120

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ: КАК НЕ СТАТЬ ШНОР

***Аннотация.** В статье представлен опыт принятия управленческих решений в образовательной организации, функционирующей в условиях риска снижения образовательных результатов.*

***Ключевые слова:** риск снижения образовательных результатов (ШФЗР), школы с низкими образовательными результатами (ШНОР), внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО), внутришкольный контроль (ВШК), фонд оценочных средств (ФОС), контрольный элемент содержания (КЭС), контрольный уровень контрольного элемента содержания (КУ. КЭС), практический элемент содержания (ПЭС), практический уровень практического элемента содержания (ПУ. ПЭС).*

Количество общеобразовательных учреждений, попадающих в группу школ с низкими образовательными результатами (ШНОР) или группу школ, функционирующих в зоне риска снижения образовательных результатов (ШФЗР), не уменьшается, а наоборот, имеет тенденцию к росту. Это явление вызывает необходимость в разработке различных методических рекомендаций, таких как «Методика адресной помощи ШНОР (500+)», или принятии административных решений, например распоряжения Комитета по образованию от 26.05.2022 № 1028-р «Об утверждении Положения о системе работы с общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, имеющими низкие образовательные результаты обучающихся, и (или) общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, функционирующими в неблагоприятных условиях, и общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов». Однако стоит учитывать определенные индивидуальные особенности школ, которые в комплексе могут по-разному влиять на выстраивание механизмов по достижению высоких образовательных результатов. Тем не менее, можно проследить алгоритм принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования.

Первым этапом построения алгоритма принятия управленческих решений является проведение самообследования текущей деятельности образовательного учреждения. При этом следует учитывать три важных фактора:

– Наличие актуальной нормативно-правовой базы, в первую очередь регламентирующей деятельность ШНОР и ШФЗР:

• ФЗ от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в РФ», а именно пункты 7 и 8 статьи 3, части 1.

• Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204, пп. 5 и 11.

– Наличие инструментов достижения целей национального развития через реализацию национальных проектов («Образование» и «Цифровая экономика»).

– Выявление слабых и сильных сторон, рисков и возможностей, имеющих в конкретном образовательном учреждении.

Именно они в большей степени создают условия для эффективной реализации образовательной деятельности. Одним из эффективных инструментов для решения данной задачи является SWOT-анализ как инструмент оценки текущего состояния стратегической позиции, ресурсов, возможностей школы в условиях усиления образовательной конкуренции в системе образования и быстро меняющегося социального и государственного запроса.

Так, например, в общеобразовательных учреждениях Выборгского района Санкт-Петербурга, относящихся к категории школ с низкими образовательными результатами и/или к школам, функционирующим в зоне риска снижения образовательных результатов, одной из ключевых проблем является низкий кадровый потенциал.

Проведенный на базе ГБОУ № 120 сравнительный анализ результатов анкетирования учителей и посещение уроков с целью установления соответствия между реальной профессиональной деятельностью и самоанализа указывают на низкий уровень владения современными педагогическими технологиями, преобладание традиционных форм организации урочной деятельности, отсутствие приемов работы с обучающимися группы риска учебной неуспешности.

Еще одним немаловажным фактом является то, что у учителей не сформирована ценностная ориентация на использование результатов внешних оценочных процедур (РДР, ВПР, ГИА) в своей повседневной деятельности как возможность повышения эффективности образовательного процесса. В урочной деятельности редко используется интегрированный подход, в котором учителя применяют структурные задания, направленные на формирование функциональной грамотности учащихся. Как следствие, у учеников не развита практико-ориентированность и метапредметные связи.

В 2021–2022 учебном году администрацией ГБОУ № 120 предложен следующий комплекс управленческих решений:

1. Формирование рабочих программ педагогов с опорой на электронный инструмент «Единое содержание основного общего образования» (ЕДСОО).

2. Построение механизма контроля урочной деятельности педагогов через обновление нормативного обеспечения и формирование модели (таблица 1).

Таблица 1

ВСОКО	ВШК	«Единое содержание основного общего образования»
Контроль деятельности всей школы	Контроль деятельности педагога	Инструмент для формирования рабочих программ и ведения уроков по ФГОС

3. Актуализация Положения о ВСОКО с разделением задач на три направления и регламентирующими их локальными актами (таблица 2).

Таблица 2

Направления ВСОКО	Задачи ВСОКО	Локальные акты
Качество организации и осуществления образовательной деятельности	1. Формирование системы аналитических критериев и показателей, позволяющей эффективно реализовывать основные цели оценки качества образования. 2. Определение степени соответствия образовательных программ нормативным требованиям и запросам основных потребителей образовательных услуг	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о внутришкольном контроле ГБОУ СОШ № 120 Выборг- ского района Санкт-Петербурга</i>
	3. Определение в рамках мониторинговых исследований степени соответствия качества образования на различных уровнях обучения государственным стандартам	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о мониторинге в ГБОУ СОШ № 120 Выборгского района Санкт-Петербурга</i>
	4. Обеспечение доступности качественного образования	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о внутришкольном контроле ГБОУ СОШ № 120 Выборг- ского района Санкт- Петербурга</i>
Качество образовательных результатов	1. Оценка уровня индивидуальных образовательных достижений обучающихся. 2. Формирование единого понимания критериев оценки качества образования и подходов к его измерению	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о внутришкольном контроле ГБОУ СОШ № 120 Выборг- ского района Санкт- Петербурга</i>
Качество условий, обеспечивающих образовательную деятельность	1. Расширение общественного участия в управлении образованием в образовательной организации	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о Совете родителей (законных предста- вителей) ГБОУ СОШ</i>

		<i>№ 120 Выборгского района Санкт-Петербурга</i>
	2. Формирование ресурсной базы и обеспечение функционирования школьной образовательной статистики и мониторинга качества образования	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о мониторинге в ГБОУ СОШ № 120 Выборгского района Санкт-Петербурга</i>
	3. Содействие повышению квалификации учителей, принимающих участие в процедурах оценки качества образования; определение направлений повышения квалификации педагогических работников по вопросам, касающимся требований к аттестации педагогов, индивидуальным достижениям обучающихся. 4. Определение рейтинга педагогов и участие в решении о стимулирующей надбавке к заработной плате за высокое качество обучения и воспитания	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о повышении квалификации педагогических работников ГБОУ СОШ № 120 Выборгского района Санкт-Петербурга</i>
	5. Определение степени соответствия условий организации и осуществления образовательной деятельности государственным требованиям	<i>ПОЛОЖЕНИЕ о проведении самообследования ГБОУ СОШ № 120 Выборгского района Санкт-Петербурга</i>
	6. Выявление факторов, влияющих на качество образования	
	7. Осуществление самообследования состояния развития и эффективности деятельности образовательной организации	

4. Обновление задач внутришкольного контроля с учетом интеграции ВШК во ВСОКО, создание унифицированного цифрового инструмента оценки «Карта анализа урока в рамках ВСОКО». Таким образом, автоматически происходит стандартизация деятельности педагогов при подготовке к уроку (составление технологической карты урока) и организация урочной деятельности. Важными структурными элементами, которые вошли в ВШК, стали:

- целеполагание,
- включение заданий внешних оценочных процедур,
- уровень реализации КЭС, КУ.КЭС, ПЭС, ПУ.ПЭС классификатора ЕДСОО.

5. Стандартизация внутреннего ФОС (фонда оценочных средств) по параллелям, с включением в работы структурных заданий внешних оценочных процедур.

6. Проведение тематических каникул в виде интенсивов в рамках внутрифирменного обучения. Группы формируются на основе выявленных дефицитов педагогов.

7. Наличие сформированной модели взаимодействия:

- административная команда (ее управленческие ресурсы и решения),
- методическая служба школы (проведение внутрифирменного обучения, реализация системы наставничества),
- методические объединения (анализ результатов внешних оценочных процедур, формирование аналитических справок).

8. Внесение работ по формированию функциональной грамотности и проектная деятельность в сетку расписания как независимых занятий по внеурочной деятельности.

Целостная система управления качеством образования, сформированная в ГБОУ СОШ № 120 (школа, функционирующая в зоне риска понижения образовательных результатов), позволяет в настоящее время говорить о снижении риска перехода школы в категорию ШНОР, стабилизировать образовательные результаты, перейти в эффективный режим функционирования.

Список литературы

1. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. – [Текст электронный] // ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования».

2. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях: книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / Сост. М. А. Пинская, Н. В. Бысик, А. Б. Милкус, С. Г. Косарецкий. – М.: НИУ ВШЭ, 2019.

3. Организация деятельности профессиональных педагогических сообществ: методические рекомендации / Е. В. Коточигова, Е. В. Кувакина, Г. Д. Редченкова и др.; под общ. ред. А. В. Золотаревой. – Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017.

4. Методические рекомендации по разработке муниципальных программ по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, показывающих низкие образовательные результаты / Сост. Л. А. Плеханова. – [Текст электронный] // ГАУ ДПО ЯО ИРО «РИРО».

5. Я — эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие. – [Текст электронный] // НИУ ВШЭ, 2018.

ГАРЕЕВА ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА,

заместитель директора по учебно-воспитательной работе ГБОУ СОШ «Морская школа», Санкт-Петербург

ЗАХАРЕВИЧ НАТАЛЬЯ БОРИСОВНА,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры социально педагогических измерений, АППО, Санкт-Петербург

ЛЕБЕДЕВА НАДЕЖДА МИХАЙЛОВНА,

заместитель директора по организационно-методической работе ИМЦ Московского района, Санкт-Петербург

РЫЖКОВА ИННА ВИТАЛЬЕВНА,

кандидат педагогических наук, доцент, старший преподаватель кафедры социально-педагогических измерений АППО, Санкт-Петербург

ОТ ШНОР — К РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ: ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Актуальные проблемы обеспечения качества образовательных результатов учащихся: от школы с низкими образовательными результатами в резильентные

Аннотация. В статье представлены результаты исследования работы со ШНОР с целью перехода к резильентности, опыт работы в рамках проекта «Школа-школе». Рассматриваются вопросы совершенствования ВСОКО. Приводится алгоритм выработки технологии объективного оценивания.

Ключевые слова: ВСОКО, эффективность ВСОКО, резильентность, резильентная школа, качество образования, критериальное оценивание, формирующая оценка, объективность образовательных результатов.

Актуальность проблемы качества образования и, соответственно, его обеспечения зазвучали по-новому в связи Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», где поставлена цель — обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования.

Качество образовательной системы — это многокомпонентная характеристика, одним из показателей которой являются образовательные результаты обучающихся.

Высокое качество образования проявляется не только в высоких достижениях отдельных образовательных организаций, но и в отсутствии большого

разброса в результатах между «слабыми» и «сильными» школами, «слабыми» и «сильными» учениками. Чем меньше такой разброс, тем в большей степени можно говорить о преодолении факторов неравенства в предоставлении образовательных возможностей.

Образовательная система высокого качества позволяет каждому обучающемуся достигать высоких результатов, несмотря на условия, в которых его школа реализует образовательную программу. Таким образом, актуален вопрос: от каких факторов в конечном итоге зависит качество образования каждого ребенка. Ответ на этот вопрос был дан известной консалтинговой компанией «МакКинзи», изучившей результаты деятельности систем образования целого ряда стран мира с целью установления глубинных причин, порождающих различия в качестве образования и динамике его изменения. «Качество системы образования не может быть выше уровня работающих в ней учителей» [1, с. 59]. В исследовании показано, что высокоэффективные школьные системы, отличаясь друг от друга по структуре и содержанию обучения, сосредотачивали внимание на повышении качества работы учителя, поскольку именно этот фактор оказывает прямое влияние на образовательный уровень учеников.

Следовательно, если мы заинтересованы в качестве образования, мы должны повысить профессиональные качества самих педагогов. Это требует изменения комплексного управления качеством, особенно в области методического сопровождения педагогов и педагогических коллективов в целом. Главная цель методического сопровождения — направить и мотивировать педагога к профессиональному саморазвитию и самосовершенствованию, повышению его профессиональной компетентности.

Наши исследования показали, что 51 % педагогов считают знакомство с лучшими практиками — наилучшей формой методического сопровождения. Именно на этой форме методического сопровождения построена работа со школами с низкими образовательными результатами в рамках проекта «Школа — школе», разработанном и реализованном в ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга. Инновационность подхода заключалась в реализации сетевого партнерства между равными школами, но при этом каждая из школ имела преимущество в кадровом потенциале по одному из предметов (русский язык, математика), в результате чего школы имели доступ к лучшим практикам учителей в школах-партнерах.

Одной из пар, участвующих в программе «Школа — школе», были ГБОУ СОШ № 543 и ГБОУ СОШ «Морская школа» Московского района Санкт-Петербурга. В рамках данного проекта школы-наставники комплексно анализировали разнообразные дефициты школ-партнеров, искали совместно с методистами ИМЦ пути решения проблемы повышения качества образования: происходило взаимное посещение и совместный анализ уроков, совместное составление аналитических справок по результатам аттестационных процедур, анализ материально-технической базы, а также была проведена серия обучающих семинаров с анализом лучших практик и путей минимизации

возможных рисков. Результатом такой работы стал выход каждой школы из зоны школ с низкими образовательными результатами.

Еще одним фактором, влияющим на качество образования, является эффективная система внутришкольной оценки качества образования и, соответственно, управленческие решения, принятые на основе объективных данных. Нами определены следующие направления мониторинга качества образования с учетом особенностей контингента обучающихся:

1. Анализ результатов социологического опроса участников образовательных отношений по формуле «Условия – процесс – результат».

Данное направление является важным условием выявления перечня актуальных вопросов, решение которых позволит повысить эффективность управления качеством образования внутри школы на различных этапах: планирования, внедрения и корректировки.

2. Анализ эффективности работы психолого-педагогической службы школы позволяет вовремя скорректировать работу в нужном направлении и оказать адресную помощь учащимся в достижении плановых результатов, родителям в педагогических приемах и психологических особенностях общения с детьми, а также скорректировать работу педагогов.

3. Мониторинг объективного оценивания обучающихся: сопоставление результатов входящей и промежуточной аттестации с результатами процедур внешней системы оценки качества образования (ВПР, РДР, ОГЭ и ЕГЭ).

Данный мониторинг особенно важен в работе всего педагогического сообщества школы на каждом этапе, поскольку является целевым показателем эффективности внутренней системы оценки качества образования.

4. Проведение внутренней экспертизы достижения плановых результатов образовательной деятельности рабочих программ различных предметных областей с ведением мониторинга эффективности.

Данное направление наиболее трудоемкое, поскольку требует системного подхода и является ключевым в работе по оценке качества образования внутри школы. Здесь важно иметь пакет диагностических карт, информационно-методического комплекса форм, средств, методов обучения и воспитания в соответствии с психофизическими особенностями, склонностями, способностями и интересами обучающихся.

5. Формирование наставнических пар «Ученик — ученик» в различных предметных областях.

Данное направление реализуется в соответствии с программой «Школа наставников» под руководством заместителя директора по учебно-воспитательной работе. Данное направление показало свою эффективность в части достижения образовательных результатов учащихся с низкой успеваемостью по основным предметам: русский язык и математика. Особенностью данного направления является выстраивание отношений в равном поле, где каждый из участников разговаривает «на равных», такое взаимодействие создает ровную психологическую атмосферу и побуждает к достижению образовательных результатов в модели «не вместе, а рядом».

С целью четкого взаимодействия всех направлений в наших учреждениях разработан ряд локальных нормативных актов и иных документов ВСОКО.

1. Программа развития школы с результатами достижения.
2. Положение о формах, порядке, периодичности текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся.
3. Положение о внутренней системе оценки качества образования.
4. План реализации мероприятий внутренней системы оценки качества образования.
5. Пакет диагностических и информационно-методических материалов.
6. Пакет психолого-педагогических материалов.
7. График проведения оценочных процедур с результатами за последние три года.
8. Программа наставничества «Школа наставников».

Одним из основных условий эффективности внутришкольной системы оценки качества образования и управления качеством образования на основе данных является объективность предметных и метапредметных результатов освоения основной образовательной программы начального, основного и среднего общего образования, в том числе результатов оценки функциональной грамотности, полученных при проведении процедур оценки качества подготовки обучающихся. На сегодняшний день система оценки выходит за узкие рамки модели контроля качества образования и становится принципиально необходимым элементом модели обеспечения качества образования.

Перед педагогами возникла сложная задача: внедрить в процесс образования такие критерии оценки качества знаний, которые должны быть основаны на праве согласия или несогласия с оценкой, выставленной учителем. Критериальное оценивание — это процесс, основанный на сравнении учебных достижений учащихся с четко определенными, коллективно выработанными, заранее известными всем участникам процесса критериями, соответствующими целям и содержанию образования. При этом учащиеся должны представлять себе, что такое результаты обучения, и в любой момент понять, на каком этапе они находятся, оценить точность выполненных действий, понять, когда результат достигнут.

Именно действия учителя и учащегося делают такую критериальную оценку «формирующей». Цель формирующей оценки — способствовать улучшению результатов каждого отдельно взятого ученика, мотивируя, таким образом, учащихся на дальнейшее активное обучение.

С целью обеспечения объективности образовательных результатов в рамках конкретной оценочной процедуры нами разработан алгоритм выработки технологии объективного оценивания:

1. Проводится оценочная процедура в соответствии с разработанными объективными критериями оценивания в рамках предметной области и закреплёнными локальным актом.

2. Проводится заседание методического объединения, в рамках которого в соответствии с объективными критериями оценивания проводится проверка оценочной процедуры, по итогам которой проходит открытое обсуждение допущенных ошибок, проводится обсуждение подходов к оцениванию, после чего происходит повторная проверка работ.

3. Проводится анализ полученных результатов и допущенных ошибок, обсуждается выработка путей решения, разрабатываются индивидуальные образовательные маршруты для учащихся по группам различного уровня подготовки, отрабатываются типовые ошибки и проводится корректировка методики преподавания.

Эффективность внутренней системы оценки качества образования является результатом работы всего педагогического сообщества школы.

Таким образом, проблема повышения качества — это универсальная точка роста школы. Используя методическую поддержку различного уровня и актуализируя внутренний потенциал школы, образовательное учреждение может пройти путь от ШНОР — к резильентной школе, обеспечивающей стабильно хорошие и высокие результаты.

Список литературы

1. Анализ резильентности российских школ. Федеральный институт оценки качества образования. [Электронный ресурс]: URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents.pdf> (дата доступа: 07.11.2022).

2. *Барбер М., Муршед М.* Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира // McKinsey&Company. June 2007. Перевод публикуется в редакции «МакКинзи». URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/07/09/1215517076/1.pdf>.

3. Глобальная конкурентоспособность российского образования. Материалы для дискуссии / И. В. Абанкина, А. А. Беликов, О. С. Гапонова, И. Д. Фрумин и др.; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — (Современная аналитика образования. № 3 (20)).

4. Зборовский Г. Е. Образовательная неуспешность: ключевые проблемы концепции // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2020. № 1 (195). — С. 170–179.

5. Национальный проект «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 03.09.2018 № 10.

6. *Пинская М. А., Бысик Н. В., Милкус А. Б., Косарецкий С. Г.* Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях. — М.: Рыбаков фонд, 2019. — 102 с.

7. Распоряжение Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 08.04.2022 № 746-р «О создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Санкт-Петербурга».

8. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16.12.2020 № Р-174 «Об утверждении концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

9. Указ Президента России от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года».

СИДОРОВА ТАМАРА ТИМОФЕЕВНА,

директор

БАШКАТОВА ИРИНА ЮРЬЕВНА,

заместитель директора

ШУМСКАЯ ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА,

заместитель директора

*ГБОУ средняя школа № 201 Фрунзенского района
Санкт-Петербурга*

ВНУТРИШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕДАГОГОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

***Аннотация.** В статье рассматривается внутришкольная система профессионального роста педагогов, основанная на определении профессиональных дефицитов с позиций управления качеством на примере ГБОУ СОШ №201 Фрунзенского района.*

***Ключевые слова:** профессиональные дефициты, оценка качества образования, методическая поддержка педагогов, целевая модель наставничества.*

Учитель жив, пока он учится.

Когда он перестает учиться, в нем умирает учитель.

К. Д. Ушинский

Возрастающие требования к качеству образования сегодня делают всё более актуальным решение задачи профессионального роста педагогов. «Залогом профессионального успеха уже не могут служить полученные один раз в жизни знания. На первый план выходит способность людей ориентироваться в огромном информационном поле, уметь самостоятельно находить решения и их успешно реализовывать» [2].

Чтобы быть в деле, нужно быть мобильным, готовым к качественному изменению, как самого себя, так и окружающей действительности. И во всем этом нужно научить жить новое поколение, потому что во все времена именно на него возлагались надежды — сделать страну преуспевающей.

Качественное образование сегодня — это формирование личности ребенка, обретение им самого себя, неповторимой индивидуальности, духовности, нравственности. Это воспитание выпускников, способных к сотрудничеству, отличающихся мобильностью, динамизмом, конструктивностью.

Приоритетом современного образования, гарантирующим его высокое качество, может и непременно должно стать обучение, ориентированное на саморазвитие и самореализацию личности школьника (1.6). Задачи формирования такой личности ложатся на плечи педагога, который в результате непрерывного образования, повышения своей компетенции стремится к самосовершенствованию.

По итогам 2020 года наша образовательная организация попала в региональный список школ с низкими образовательными результатами. Мы признаем, что попадание в подобный рейтинг было для нас «неприятным фактом», однако признание проблемы запустило сам процесс изменений, или — трансформацию в школу, нацеленную на образовательный результат.

Анализ ситуации позволил выявить следующие факторы риска, влияющие на образовательный результат:

- преобладание в деятельности педагогов традиционных образовательных технологий, что приводит к получению низких результатов обучения у отдельных учащихся;
- недостаточный уровень профессионального мастерства молодых учителей;
- недостаточная материально-техническая база для организации образовательного процесса с использованием цифровых образовательных ресурсов, в том числе электронных средств обучения, позволяющих реализовывать индивидуальные образовательные маршруты обучающихся.

Администрация школы понимала, что решить задачу повышения качества образования можно только путем обеспечения непрерывного характера профессионально-личностного развития педагогических кадров, повышения уровня их профессиональных компетенций. Таким образом, целью управленческой команды было создание оптимальных условий для непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности педагогов, их творческой индивидуальности.

Одним из способов обеспечения таких условий является поиск новых путей и форм повышения квалификации педагогических кадров, а формой выступает внутришкольная система профессионального роста педагогов, при которой появляется возможность вовлечь всех педагогов в активную профессиональную деятельность. Школа, в какой-то мере, берет на себя роль информационно-методического центра непрерывного инновационного профессионального образования учителей. При этом процесс обучения идет без отрыва от рабочего места, учителя имеют возможность апробации новых идей как в процессе индивидуальной деятельности, так и при освоении эффективных приемов групповой работы.

Внутришкольная система профессионального роста педагогов включает два основных направления:

- работа педагога по формированию индивидуального образовательного маршрута (ИОМ);
- методическое сопровождение педагогов в процессе профессионального роста.

Работа педагога по формированию индивидуального образовательного маршрута начинается с определения уровня профессиональной компетентности.

Для управленческой команды это анализ механизмов оказания действенной помощи учителю в построении индивидуального образовательного маршрута.

Для определения профессиональных дефицитов педагогов в нашей образовательной организации были использованы следующие ресурсы:

1. Интенсив «Я Учитель. 3.0». Педагоги школы выявили уровень профессиональных компетенций в области цифровых технологий; умения работать с трудным поведением детей; умения формировать функциональную грамотность; способности справляться с профессиональным выгоранием.

В итоге все педагоги школы получили индивидуальный профиль учителя по результатам каждого теста, а также рекомендации и подборку материалов для развития навыков и компетенций.

2. Банк оценочных материалов для диагностики предметных дефицитов, созданный в Центре дистанционной поддержки повышения квалификации педагогов ИМЦ Фрунзенского района, позволил выявить предметные дефициты педагогов школы.

3. Информационно-аналитическая система «Конструктор индивидуальной траектории профессионального роста» также позволила выявить профессиональные дефициты.

По итогам диагностики профессиональных дефицитов педагоги школы сумели сформировать индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ).

Работа педагогов по реализации индивидуального образовательного маршрута осуществляется в соответствии с Дорожной картой, разработанной в нашей образовательной организации. В Дорожной карте фиксируются профессиональные потребности конкретного педагога. В Дорожной карте ИОМ (табл. 1) отражены следующие аспекты:

- направления, определяющие работу над маршрутом (психолого-педагогические, профессиональные и методические);
- список мероприятий по каждому направлению;
- сроки реализации намеченных мероприятий;
- описание форм представления результатов деятельности;
- практическая реализация ИОМ;
- оценка деятельности и анализ эффективности ИОМ.

Таблица 1

Дорожная карта ИОМ

Этап работы	Направления работы	Сроки	Формы самообразовательной деятельности	Формы и способы представления результата
Диагностический	Выявление профессиональных дефицитов	Сентябрь–декабрь 2021 г.	Самооценка профессиональной деятельности на основа-	Составление карты собственных профессиональных дефицитов

			нии диагности- ческих методик	
Мероприятия по совершенствованию педагогических компетенций педагога	Предметные компетенции	2022– 2023 гг.		
	Методические компетенции			
	Психолого-педагогические компетенции			
	Коммуникативные компетенции			
Оценочно-рефлексивный этап (анализ достигнутых результатов, постановка новых целей и задач)		2023– 2024 гг.	Обобщение своего опыта работы и представление его в публикациях. Подготовка к аттестации	

Реализация ИОМ предполагает использование как традиционных форм повышения квалификации на городских площадках, так и организацию корпоративного обучения. Традиционно для ликвидации предметных и методических дефицитов наиболее востребованы курсы на базе СПб АППО. Педагоги имеют возможность встретиться с ведущими учеными и специалистами Санкт-Петербурга, обменяться опытом с коллегами из других образовательных организаций города. Чтобы решать актуальные вопросы для нашей образовательной организации, организуется внутрифирменная подготовка педагогов. Руководителям образовательной организации необходимо обеспечить каждому педагогу возможность профессионального роста.

Внутришкольная система методического сопровождения педагогов в процессе профессионального роста выстраивается по следующим ключевым направлениям:

- создание корпоративной интеллектуальной образовательной среды;
- наставничество.

Задача создания корпоративной интеллектуальной образовательной среды осуществляется посредством организации обучения с приглашением специалистов СПб АППО, ИМЦ Фрунзенского района, ЦППМСП Фрунзенского района. Например, в 2021/22 учебном году было проведено обучение педагогов по теме «ИКТ — компетентность педагога в условиях реализации ФГОС общего образования. Образовательные возможности интернета», а также корпоративное обучение по теме «Работа с электронной доской Teach Touch».

Анализ профессиональных дефицитов педагогов школы показал, что недостаточно развиты психолого-педагогические компетенции. Поэтому в рамках корпоративного обучения проходит методический семинар «Совершенствование психолого-педагогических компетенций». Цель данного семинара — углубить социально-психологические знания об особенностях учебно-познавательной и коммуникативной деятельности учебной группы и конкретного учащегося в ней, об особенностях взаимоотношений учителя с классом, о закономерностях общения.

Обязательным условием методической поддержки педагогов выступает организация круглых столов и мастер-классов по актуальным педагогическим запросам. Например, круглый стол «Формирование функциональной грамотности обучающихся», целью которого стало построение алгоритма работы по формированию и оценке функциональной грамотности обучающихся в рамках введения обновленных ФГОС.

Кроме того, методическая поддержка педагогов осуществляется через работу МО в процессе решения общей проблемы, например: учителя МО английского языка сейчас осваивают методику работы с мобильным лингафонным классом, а учителя естественнонаучного цикла работают над проблемой организации исследовательской и проектной деятельности обучающихся; учителя МО художественно-эстетического цикла и МО учителей физической культуры работают над проблемой организации занятий внеурочной деятельности.

В школе активно внедряется целевая модель наставничества. Наставничество является востребованным и проверенным механизмом вхождения в корпоративную культуру организации и профессионального становления нового специалиста, а также методом обучения и развития молодых педагогов (3.1). Таким образом решается задача повышения профессионального мастерства молодых педагогов. Повышение профессиональной компетентности педагогов осуществляется и через участие в профессиональных конкурсах: районном конкурсе педагогических достижений, Всероссийском конкурсе «Флагманы образования». Здесь в качестве наставников участников конкурса выступают опытные педагоги, а члены МО оказывают всестороннюю поддержку конкурсантам. Действенным инструментом повышения профессиональной компетентности педагогов выступает проведение в школе фестивалей педагогического мастерства, в рамках которых как опытные педагоги-наставники показывают открытые уроки и внеклассные мероприятия, так и молодые учителя демонстрируют свои достижения. В результате происходит взаимообогащение и приращение педагогического мастерства у всех участников фестиваля. Подобные фестивали стали своеобразной визитной карточкой нашей школы.

Предложенная система организации повышения квалификации педагогов обеспечивает непрерывный характер обучения персонала, дает ответ на любой профессиональный запрос педагога, что положительно сказывается на повышении качества образования обучающихся, удовлетворении образовательных потребностей всех участников образовательного процесса.

Системная работа нашей образовательной организации по преодолению профессиональных дефицитов позволила выполнить задачу повышения качества образования и перейти по итогам оценочных процедур в 2021–2022 учебном году в более высокий кластер районной модели оценки качества образования, продемонстрировать положительную динамику.

Список литературы

1. *Даутова О. Б., Крылова О. Н.* Педагогические технологии для старшей школы в условиях цифровизации современного образования: Учебно-методическое пособие для учителей / О. Б. Даутова, О. Н. Крылова. – СПб.: КАРО, 2020. – 176 с.

2. *Путин В. В.* Вступительное слово на заседании Совета по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике. <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/>.

3. *Тулякова В. В.* Риски организации наставничества в школе / В. В. Тулякова // Молодой ученый. 2020. № 24 (314). – С. 435–437. – URL: <https://moluch.ru/archive/314/71698/>.

**СИСТЕМА ОЦЕНКИ
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
В 2022 ГОДУ**

Корректор – *М.П.Куликова*
Компьютерная верстка – *С.А.Маркова*

Материалы сборника публикуются в авторской редакции.

Подписано в печать 19.01.2023. Формат 60 x 90 1/16
Гарнитура Times, Agial. Усл.печ.л. 4,37. Тираж 100 экз. Зак. 59.

Издано в ГБУ ДПО
«Санкт-Петербургский центр оценки качества образования
и информационных технологий»

190068, Санкт-Петербург, Вознесенский пр. д. 34, лит. А

ISBN 978-5-91454-151-1



9 785914 154151 1