



МЭРИЯ
города Новосибирска
ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

Красный проспект, 34
г. Новосибирск, 630099
тел. (383) 227-45-00, факс (383) 227-45-21
e-mail:uo@admnsk.ru

от 27.07.2008 № 14/14/08898

На № _____ от _____

Начальникам отделов образования
администраций районов (округа по
районам) города Новосибирска

Руководителям
общеобразовательных организаций

Уважаемые руководители!

Направляем для использования в работе методические рекомендации по использованию результатов оценочных процедур в управлении качеством образования в общеобразовательных организациях.

Данные рекомендации могут быть использованы для совершенствования внутренних систем оценки качества образования, подготовки программ развития, планов («дорожных карт») по повышению образовательных результатов обучающихся, планирования деятельности в области оценки качества образования, а также подготовки рекомендаций и других документов для педагогических работников общеобразовательных организаций.

Приложение на 41 л. в 1 экз.

Начальник департамента

Р. М. Ахметгареев

Сысалова
2170812

Приложение
к письму начальника департамента
от 27.07.2021 № 14/14/08891

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций,
заместителей руководителей, ответственных за развитие внутренних систем оценки
качества образования*

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Цель настоящих методических рекомендаций – согласование единых подходов к использованию и интерпретации результатов оценочных процедур для принятия эффективных управленческих решений как ресурса повышения качества образования в общеобразовательных организациях, подведомственных департаменту образования мэрии города Новосибирска.

Методические рекомендации предназначены для руководителей, заместителей руководителей, ответственных за развитие внутренних систем оценки качества образования.

В документе используются сокращения:

*ВПП – всероссийские проверочные работы,
ВСОКО – внутренняя система оценки качества образования,
ГВЭ – государственный выпускной экзамен,
ГИА – государственная итоговая аттестация,
ДР – диагностические работы,
ЕГЭ – единый государственный экзамен,
ЕСОКО – единая система оценки качества образования,
МСОКО – муниципальная система оценки качества образования,
НИКО – национальные исследования качества образования,
НОК УО ОД – независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности организаций,
НОО – начальное общее образование,
НСО – Новосибирская область,
ОВЗ – особые возможности здоровья,
ОГЭ – основной государственный экзамен,
ОКО – оценка качества образования,
ОО – общеобразовательная организация,
ОО ВПО – образовательные организации высшего профессионального образования,
ОО СПО – образовательные организации среднего профессионального образования,
ООО – основное общее образование,
ООП – основная образовательная программа,
ОУ – общеобразовательное учреждение,
РСОКО – региональная система оценки качества образования,
СОО – среднее общее образование,
УКО – управление качеством образования,
ФГОС – федеральные государственные образовательные стандарты,
ФК ГОС – федеральный компонент государственного образовательного стандарта,
ШНОР – школы с низкими образовательными результатами.*

Нормативными регуляторами для разработки методических рекомендаций являются:

Федеральный уровень:

- Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (статья 2, 28.ч.7., 89,95, 95.1, 95.2, 97, 98)
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (подпункт «к» пункта 1);
- Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 г. № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” и обновления информации об образовательной организации»;
- Постановление Правительства РФ от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;
- Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. № 1243 «О реализации мероприятий федеральных целевых программ, интегрируемых в отдельные государственные программы Российской Федерации»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”» (ред. 29.03.2019);
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 августа 2014 г. № 1618-р «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в РФ на период до 2025 г.»;
- Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 №16). Федеральный проект «Современная школа»;
- Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). Федеральный проект «Цифровая образовательная среда»;
- Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). Федеральный проект «Учитель будущего»;
- Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9);
- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 22.01.2019 № 39 «Об утверждении ведомственной целевой программы “Качество образования”»;
- Приказ Рособрнадзора № 590, Минпросвещения России № 219 от 06.05.2019 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся»;
- Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 20 апреля 2021 г. № 08-70 «О направлении материалов по организации мониторинга системы управления качеством образования органов местного самоуправления»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 6 октября 2009 г. № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного стандарта основного общего образования»;

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного стандарта основного общего образования»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 27.06.2013 № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию»;
- Приказ Министерства просвещения РФ от 11 декабря 2020 г. № 712 «О внесении изменений в некоторые федеральные государственные образовательные стандарты общего образования по вопросам воспитания обучающихся»;
- Приказ Министерства просвещения РФ от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
- Приказ Министерства просвещения РФ от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;
- Распоряжение Министерства просвещения России от 16.05.2019 № Р-60 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Научно-методическое, методическое и кадровое обеспечение обучения русскому языку и языкам народов Российской Федерации».

Региональный уровень:

- Приказ министерства образования Новосибирской области 25.11.2019 № 2977 «Об утверждении Положения о региональной системе оценки качества образования Новосибирской области» (ред. от 05.06.2020 № 1244);
- Приказ министерства образования Новосибирской области от 13.07.2021 № 1718 «О внесении изменений в приказ министерства образования Новосибирской области от 25.11.2019 № 2977».

Муниципальный уровень:

- Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 29.06.2021 № 0550-од «Об утверждении Положения о муниципальной системе оценки качества образования»;
- Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 05.07.2021 № 0592-од «Об утверждении Регламента функционирования муниципальной системы оценки качества образования»;
- Методические рекомендации по подготовке, содержанию и размещению отчета о результатах самообследования и предоставлению информации на официальных сайтах общеобразовательных организаций в рамках муниципальной системы оценки качества образования (письмо департамента образования мэрии города Новосибирска от 23.03.2021 № 14/14/02924).

Использованы следующие методические рекомендации, рекомендации и методики:

- Методические рекомендации Министерства образования и науки РФ по развитию государственно-общественного управления образованием в субъектах Российской Федерации для специалистов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования от 22 октября 2015 г. № 08-1729;
- Рекомендации Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки по повышению объективности оценки образовательных результатов от 16.03.2018 № 05-71;
- Как использовать результаты внутрирегиональных процедур оценки качества образования в управлении качеством образования в общеобразовательной организации: методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по интерпретации результатов процедур внутрирегионального анализа оценки качества общего образования/ А.А. Барабас, М.Ю. Школьникова, Я.А. Белогубец, О.А. Черепанова, Ю.Ю. Баранова и др.– Челябинск: ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017;

- Методические рекомендации по повышению качества образования в школах, имеющих низкие результаты обучения. / авт.-сост. Т. А. Грошева. – Ханты-Мансийск: Институт развития образования. – Ханты-Мансийск, 2019;
- Методологические тенденции повышения эффективности принятия управленческих решений как ресурс повышения качества образования. – Нальчик, 2019.
- Рекомендации по анализу и оценке результатов различных оценочных процедур внутреннего и внешнего мониторинга качества образования. – Центр оценки качества образования. – Санкт-Петербург, 2019;
- Н.Б. Фомина, Т.А. Чернецкая. 1С: Оценка качества образования. Методические рекомендации по внедрению в образовательных организациях ООО «1С-Паблишинг». – Москва, 2019;
- Использование результатов оценочных процедур в управлении качеством образования в общеобразовательных организациях. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по интерпретации результатов оценочных процедур. – Региональный центр оценки качества образования. – Орел, 2020;
- Методика ОЭСР «Анкетные опросы в школах для целей повышения качества среды обучения общими усилиями». [Электронный ресурс] / OECD¹. – 2018.– Режим доступа: <https://www.oecd.org/education/effective-learning-environments/OECD-School-User-Survey-2018-Russian.pdf>. – Загл. с экрана. Дата обращения: 22.07.2021;
- Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. [Электронный ресурс] / ФГБУ ФИОКО. – 2020.– Режим доступа: <https://fiooco.ru/antirisk>. – Загл. с экрана. Дата обращения: 22.07.2021.

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Определение позиций по установлению новой системы оценки качества российского образования главным образом связано с обновлением представлений о качестве образования как таковом.

Под **качеством образования** понимается *комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.*

Свидетельством обновления стал переход от практики установления ФК ГОС, регулирующего содержание и объемы учебного материала дисциплин, к ФГОС, регулирующим требования к базовым компонентам образовательной деятельности – условиям, программам и результатам образования.

Общие сведения требований к результатам освоения обучающимися ООП общего образования (личностным, метапредметным и предметным) представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Требования к результатам освоения ООП

1	Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования	Приказ Министерства образования и науки РФ от 6 октября 2009 г. № 373 (с изменениями и дополнениями от 11 декабря 2020) ²	Раздел II. П.9.
		Приказ Министерства просвещения РФ от 31.05.2021 № 286	IV. П.40
2	Федеральный государственный образовательный стандарт	Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897(с изменениями и	Раздел II. П.8

¹ Организация экономического сотрудничества и развития – ОЭСР (<https://www.oecd.org/>).

² Прием на обучение в соответствии с данным стандартом прекращается 01.09.2022

	основного общего образования	дополнениями от 11 декабря 2020) ³	
		Приказ Министерства просвещения РФ от 31.05.2021 № 287	IV. П.41
3	Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования	Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413 (с изменениями и дополнениями от 11 декабря 2020)	Раздел II. П.6

Помимо знаний основных фактов и сведений из разного рода дисциплин обучающимся требуются метапредметные навыки (навыки коммуникации, взаимодействия, коллективной работы, разрешения споров и пр.), определённые личностные результаты, в том числе результаты воспитания.

В связи с этим изменились механизмы оценки качества образования. Помимо традиционных инструментов оценки (выполнение обучающимися промежуточных и итоговых контрольных работ по дисциплинам учебного плана) педагогическими коллективами ОО активно используются социологические методы исследования, исследования на основе сопоставительных выборок, портфолио обучающихся, различные оценочные процедуры и т.п.

В системе оценки качества появились инструменты, позволяющие оценивать умения обучающихся, решать сложные задачи в меняющихся жизненных обстоятельствах. Помимо этого, в образовательных учреждениях изменяются и технологические, инфраструктурные решения, обеспечивающие существование современных систем оценки качества.

Привычными стали и электронные формы и способы сбора данных, публичное представление оценки качества образования для разных категорий потребителей информации об образовании, в том числе, в социальных сетях, на сайтах общеобразовательных организаций, СМИ.

Широкое распространение в оценке качества образования получают мониторинговые исследования качества образовательных результатов и эффективности деятельности образовательных систем, построенные на компетентностной основе с учётом методологии международных сопоставительных исследований (PISA, PIRLS, TIMSS и другие); социологические исследования мнений участников образовательного процесса и потребителей образовательных услуг о качестве образования; электронные системы сбора, хранения и обработки информации о качестве условий осуществления образовательного процесса (наличие оборудования, спортивной инфраструктуры, медицинского обслуживания, кадров с необходимой квалификацией, библиотек, инфраструктуры электронного обучения, системы питания и пр.) и т.п.

Критически важным обстоятельством и одним из базовых принципов оценки качества в общем образовании становится сопоставление внешней оценки и самооценки образовательной деятельности общеобразовательных организаций.

Отметим также, что оценка качества образования невозможна в условиях различия представлений о самом качестве образования у широкого спектра участников образовательных отношений, отношений в сфере образования.

В широком смысле стратегическим направлением сегодня является переход от методологии контроля качества образования к методологии управления качеством образования.

Задача оценки качества образования - стимулирование развития образования, а не наказание за результат⁴.

В целом, **результаты оценки качества образования являются основой:**
- формирования единых подходов к управлению качеством образования в субъектах Российской Федерации;

³ Прием на обучение в соответствии с данным стандартом прекращается 01.09.2022

⁴ Москвин В.Г. О рисках, возникающих при принятии и реализации управленческих решений по результатам процедур контроля и оценки качества образования». 2015. [Электронный ресурс] / Минобрнауки России. – 2015. – Режим доступа: http://minobr.nso.ru/sites/minobr.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2015/10/10_v._g._moskvin.pdf. – Загл. с экрана. Дата обращения: 20.07.2021.

- влияния на образовательную политику, внесения изменений в действующие федеральные государственные образовательные программы и примерные основные образовательные программы;
- разработки нормативных регуляторов по планированию надзора и контроля в системе образования;
- «встраивания» муниципальной системы управления качеством образования в региональную;
- совершенствования региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования по всем направлениям;
- выстраивания управленческой вертикали;
- использования инфраструктуры и кадрового потенциала муниципальных систем образования, в том числе через организацию сетевого взаимодействия;
- создание рекомендаций образовательным организациям по совершенствованию образовательных методов и программ, оценки и объективности образовательных результатов;
- распространения лучших практик управления качеством образования на муниципальном уровне и на уровне образовательной организации;
- пополнения фонда оценочных материалов, контрольно-измерительных материалов для аттестации обучающихся, материалов по аттестации педагогических кадров.

К содержательным принципам оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях следует отнести:

- ориентацию на потребности и интересы обучающихся;
- ориентацию на ФГОС;
- развитие современных инструментов оценки качества образования;
- ориентацию на оценивание как подготовки обучающихся, так и образовательной деятельности;
- проведение ежегодного комплексного анализа данных о качестве образования;
- ориентацию на сравнительные международные исследования TIMSS, PIRLS и PISA в качестве примеров воплощения практики международных исследований качества подготовки обучающихся;
- сопоставление результатов внешней и внутренней оценки как механизма обеспечения качества образования.

Рассматриваются следующие **направления оценки качества образования**:

- оценка культуры самооценки образовательных организаций, внедрение технологий формирующего оценивания как способа продвижения к поставленным целям обучения с учетом целей и особенностей участников образовательных отношений;
- оценка степени соответствия образовательной деятельности, подготовки обучающихся требованиям ФГОС, потребностям обучающихся, потребностям организаций среднего и высшего профессионального образования, предприятий и учреждений, потенциальными будущими работниками которых являются обучающиеся в ОО.

ЕСОКО включает целый комплекс процедур оценки качества образования. Данный комплекс процедур направлен, в первую очередь, на систематическую диагностику состояния системы общего образования для принятия своевременных мер по устранению выявленных проблем и последующей оценки эффективности принятых мер для полноценного развития системы образования.

На регулярной основе в течение последних лет в Российской Федерации проводятся **внешние оценочные процедуры**:

- государственная итоговая аттестация (ЕГЭ, ОГЭ, ГВЭ-9, ГВЭ-11);
- всероссийские проверочные работы;
- международные исследования;
- национальные исследования качества образования;
- исследования компетенции учителей;
- оценка эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций;
- независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности;

- мониторинговые исследования, проводимые региональными и муниципальными организациями, отвечающими за ОКО (комплексные работы, контрольные работы по предметам, диагностические работы).

Кроме того, обеспечение функционирования внутренней оценки качества образования связано с обязательным проведением внутренних оценочных процедур. **Внутренними процедурами ОКО являются:**

- процедуры, проводимые в рамках внутришкольного контроля;
- анкетирование, опросы по удовлетворенности качеством образования участников образовательного процесса;
- мониторинг достижений (портфолио достижений обучающихся, портфолио профессиональных достижений педагогических работников).

Опыт свидетельствует о том, что каждая оценочная процедура имеет свою зону действия и не может использоваться для решения не свойственных ей задач.

Общим требованием является обеспечение достоверности и объективности.

Достоверность полученных результатов обусловлена качеством подготовки контрольно-измерительных материалов для проведения работы на основе спецификации работы с опорой на кодификатор проверяемых элементов содержания программы. Важное значение имеет система оценивания работы с однозначными критериями.

Объективность обеспечивается как на этапе проверки работ учащихся, так и на этапе проведения.

Работа, проведенная с нарушением порядка проведения и проверенная с нарушением предлагаемых критериев, смысла не имеет.

Приемы повышения объективности результатов работ:

- деперсонафикация работ (возникает потребность в составлении ведомости соответствия кодов и ФИО обучающихся);
- проведение работы педагогом, который не работает в данном классе;
- организация независимого наблюдения и взаимонаблюдения, в том числе с привлечением родительской общественности, а также с приглашением наблюдателей из близлежащих школ;
- организация взаимопроверки работ внутри школы (проверку осуществляет учитель, который не преподает в этом классе);
- организация взаимопроверки на уровне района (проверку осуществляют учителя из других школ);
- проверка работ районной независимой комиссией;
- полная или выборочная перепроверка работ;
- организация обучения проверке по критериям (в школе, в районе).

Особенности проведения и проверки работ прописываются в локальных актах школы (со ссылкой на них в приказе на проведение конкретной работы с обязательным ознакомлением сотрудников).

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Передовой международный и российский опыт говорит о том, что умение интерпретировать результаты процедур оценки качества образования и доводить их до представителей заинтересованных сторон является неотъемлемой частью процесса совершенствования качества образования в образовательной организации.

Интерпретация результатов процедур оценки качества образования важна на всех уровнях принятия управленческих решений в образовательной организации, поскольку выступает основой единства ее «оценочного пространства» и общности внутриорганизационной культуры управления качеством образования.

Под **интерпретацией результатов** процедур оценки качества образования следует понимать *процесс обработки данных, полученных в ходе осуществления оценочных процессов,*

на основе их анализа, систематизации и выявления основных тенденций, формулировки выводов для обеспечения управления качеством образования. В основе интерпретации лежит процедура объяснения полученных результатов, причем в чем-то нового, нетривиального объяснения.⁵

Для выделения признаков понятия «интерпретация результатов процедур оценки качества образования», важно определить признаки понятия «**процедуры оценки качества образования**». Таковыми являются официально установленные, предусмотренные правилами способы и порядки осуществления оценочных процессов, обеспечивающие оценку образовательных достижений обучающихся, качества образовательных программ, условий реализации образовательного процесса в конкретной образовательной организации, деятельности всей образовательной системы региона и ее подсистем⁶

Использование результатов оценочных процедур представлено в таблице 2

Таблица 2 – Цели, задачи, использование результатов оценочных процедур

Оценочная процедура	Цели и задачи	Для чего используются результаты
Внешние оценочные процедуры		
ГИА-9	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение преемственности между общим и профессиональным образованием; - обеспечение государственного контроля и УКО на основе государственной оценки подготовки выпускников; - формирование системы более объективной и достоверной оценки знаний и подготовки выпускников общеобразовательных учреждений, - формирования новой культуры мониторинга в образовании и новых подходов в области управления образованием. 	<ul style="list-style-type: none"> - подтверждение освоения или не освоения образовательной программы основного общего образования; - адресная работа по ликвидации пробелов в знаниях учеников; - профессиональная ориентация школьников; - построение индивидуальной образовательной траектории обучающихся; - повышения квалификации учителей; - совершенствование преподавания учебных предметов.
ГИА-11	<ul style="list-style-type: none"> - повышение доступности ВПО и СПО, а также качества среднего общего образования, реализация которых достигается одновременно за счет совмещения в одной процедуре школьного выпускного экзамена и вступительного экзамена в ОО ВПО, ОО СПО; - объективизация оценки качества образования на основе создания механизма внешнего оценивания и использования педагогических измерений; - объективизация требований к общеобразовательной подготовке абитуриентов учебных заведений в системе профессионального образования; - снижение психологической нагрузки на выпускников общеобразовательных 	<ul style="list-style-type: none"> - инструмент объективной оценки качества подготовки выпускников школ; - подтверждение освоения или не освоения образовательной программы среднего общего образования; - отбор кандидатов на продолжение обучения ОО ВПО; - для управления качеством образования, в частности для объективного сравнения результатов обучения в разных территориальных системах и в разных учебных заведениях, а также для отслеживания динамики изменений; - повышения квалификации учителей; - совершенствование преподавания учебных предметов.

⁵ Использование результатов оценочных процедур в управлении качеством образования в общеобразовательных организациях. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по интерпретации результатов оценочных процедур. Региональный центр оценки качества образования. – Орел, 2020;

⁶ Как использовать результаты внутрирегиональных процедур оценки качества образования в управлении качеством образования в общеобразовательной организации: методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по интерпретации результатов процедур внутрирегионального анализа оценки качества общего образования/ А.А. Барабас, М.Ю. Школьников, Я.А. Белогубец, О.А. Черепанова, Ю.Ю. Баранова и др.– Челябинск: ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017. - 60 с.

	<p>учреждений за счет уменьшения числа экзаменов;</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитие преемственности общего и профессионального образования, обеспечивающей готовность выпускников» школ продолжить образование; - совершенствование системы государственного контроля и управления качеством образования на основе независимой оценки качества подготовки выпускников; - формирование новой культуры оценки и мониторинга в образовании и новых подходов в области управления образованием. 	
ВПР	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение единства образовательного пространства Российской Федерации; - мониторинг введения и реализации ФГОС; - формирование единых ориентиров в оценке результатов обучения, единых стандартизированных подходов к оцениванию образовательных достижений обучающихся; - предоставление школам единых вариантов и критериев оценивания; - развитие у образовательных организаций культуры самооценки; - исключение сравнения результатов разных обучающихся между собой, проведения сопоставления между различными образовательными организациями и регионами; - выполнение функции формирующего оценивания, при котором оценка достижений обучающихся производится учителем. 	<ul style="list-style-type: none"> - на федеральном уровне: мониторинг результатов введения ФГОС, формирование базы результатов обучающихся; - на региональном и муниципальном уровне: корректировка отдельных аспектов в системе общего образования, разработка методических рекомендаций по совершенствованию преподавания учебных предметов, основания для планирования контрольно-надзорной деятельности, совершенствование программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки; - на уровне ОО: корректировка образовательного процесса, определение уровня и качества подготовки обучающихся, выявление проблемных зон планирования индивидуальной образовательной траектории обучающегося, достижении им того или иного планируемого результата образования, с тем чтобы учителю совместно с учеником восполнить выявленные дефициты с максимальной эффективностью.
НИКО	<ul style="list-style-type: none"> - развитие единого образовательного пространства в Российской Федерации; - содействие реализации поручений Президента Российской Федерации и программных документов Правительства Российской Федерации в части, касающейся качества образования; - совершенствование механизмов получения достоверной и содержательной информации о состоянии различных уровней и подсистем системы образования, в том числе с учетом введения ФГОС; - развитие информационно-аналитической и методологической базы для принятия управленческих решений по развитию системы образования в Российской Федерации; - содействие эффективному внедрению 	<ul style="list-style-type: none"> - на федеральном уровне: в качестве одного из инструментов реализации государственной политики в области общего образования, при разработке конкретных мер по совершенствованию системы общего образования; - на региональном и муниципальном уровне: для развития региональных и муниципальных систем образования, совершенствования методологии и организационно-технологических моделей ОКО, разработки методических рекомендаций по совершенствованию преподавания учебных предметов, совершенствования программ повышения квалификации учителей; - на уровне ОО: для совершенствования преподавания учебных предметов на основе методических рекомендаций, для внутриорганизационного повышения

	<p>ФГОС;</p> <p>- содействие процессам стандартизации оценочных процедур в сфере образования.</p>	<p>квалификации учителей, для повышения информированности обучающихся и их родителей об уровне общеобразовательной подготовки обучающихся и формирования их индивидуальных образовательных траекторий;</p> <p>- родителями и обучающимися: для развития моделей родительского оценивания, для принятия обоснованных решений о выборе образовательной траектории ребенка.</p>
Региональные исследования	<p>- обеспечение оценки образовательных достижений обучающихся, образовательных результатов (предметных, метапредметных результатов) по ООП, в том числе объективности процедур оценки;</p> <p>- оценка функциональной грамотности обучающихся.</p>	<p>- меры и управленческие решения, направленные на совершенствование систем оценки качества подготовки на всех уровнях общего образования, в том числе объективности процедур оценки качества образования и олимпиад; работы по самооправданию и профессиональной ориентации школьников</p>
Международные исследования	<p>- сравнение уровня и качества функциональной грамотности школьников в разных странах мира и выявление факторов, влияющих на уровень этой подготовки;</p> <p>- выявление различий в национальных системах образования.</p>	<p>- на федеральном уровне: публичное представление выявление мировых и общероссийских тенденций и проблем образования, выявление и представление эффективных мировых и российских практик организации образовательного процесса, предложения по корректировке требований и создания примерных образовательных программ;</p> <p>- на региональном уровне: модернизация региональных программ развития образования для устранения выявленных проблем, модернизация программ повышения квалификации с учетом выявленных проблем, усиление адресной направленности региональных систем оценки и контроля качества образования.</p>
НОК УО ОД	<p>- изучение уровня организации работы по реализации образовательных программ на основе общедоступной информации;</p> <p>- определение степени эффективности работы организации (качество подготовки выпускников, гарантии качества образования, соответствие стандартам, применяемым на рынке образовательных услуг, конкурентоспособность образовательных программ и организации в целом);</p> <p>- информирование и заверение заинтересованных сторон.</p>	<p>- на федеральном и региональном уровне: принятие управленческих решений, разработка программ по развитию системы образования, проведении конкурсного отбора лучших ОО, при распределении грантов и др.;</p> <p>- коллегиальными органами управления организациями, осуществляющими образовательную деятельность: вовлечение родителей и представителей местного сообщества в реализацию задач системы образования, ее развития и др.;</p> <p>- на уровне ОО: оценка уровня подготовки обучающихся и факторов на него влияющих, оценка соответствия реализуемой деятельности запросам и ожиданиям участников образовательного процесса и (или) иных заинтересованных организаций, определение перечня мероприятий по улучшению результатов и качества предоставления, разработка совместных действий по корректировке образовательных программ, методов обучения, образовательных услуг;</p>

		- обучающимися и их родителями (законными представителями): выбор места обучения, выявление текущего уровня освоения образовательных программ и корректировка индивидуальных учебных планов, оценка собственных возможностей продолжения обучения по тем или иным образовательным программам.
Внутренние оценочные процедуры		
Внутришкольное оценивание	- системный анализ результатов деятельности образовательной организации в каждом учебном периоде; - итоги образовательной деятельности во всех классах образовательной организации; - результаты оценочных процедур; - мониторинг эффективности деятельности учителей.	- оценка уровня подготовки обучающихся и факторов на него влияющих; - для совершенствования преподавания учебных предметов; - прогноз повышения качества образования и управленческие действия по реализации этого прогноза; - развитие ВСОКО; - совершенствование внутриорганизационного обучения педагогических работников.
Внутриклассное оценивание	- оперативная проверка результатов обучения школьников; - оценка учебных достижений школьников; - системная оценка результатов освоения ООП на основании совокупности всех оценочных процедур (тематические, итоговые работы по всем предметам учебного плана по каждому учебному периоду); - оценка результатов деятельности учителей-предметников, работающих в отдельном классе с учетом уровня реальных возможностей данного класса.	- оказание своевременной педагогической поддержки обучающимся в ежедневном учебном процессе; - для совершенствования преподавания учебных предметов; - для повышения информированности обучающихся и их родителей об уровне общеобразовательной подготовки обучающихся и формирования их индивидуальных образовательных траекторий; - разработка совместных действий по корректировке образовательных программ, методов обучения.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ О РЕЗУЛЬТАТАХ ВНЕШНИХ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР



Информационным источником для школ о результатах международных исследований качества образования и региональных оценок по стандартам исследования PISA являются сайт Федерального института оценки качества образования (<https://fioko.ru/ru/osoko/msi/>), личные кабинеты образовательных организаций в ФИС ОКО.

С результатами по итогам проведения НИКО каждая образовательная организация, участвовавшая в проекте, может ознакомиться в личном кабинете информационной системы ФИС ОКО (<https://lk-fisoko.obrnadzor.gov.ru/#niko/>) в разделе «Обмен данными. Ход НИКО».

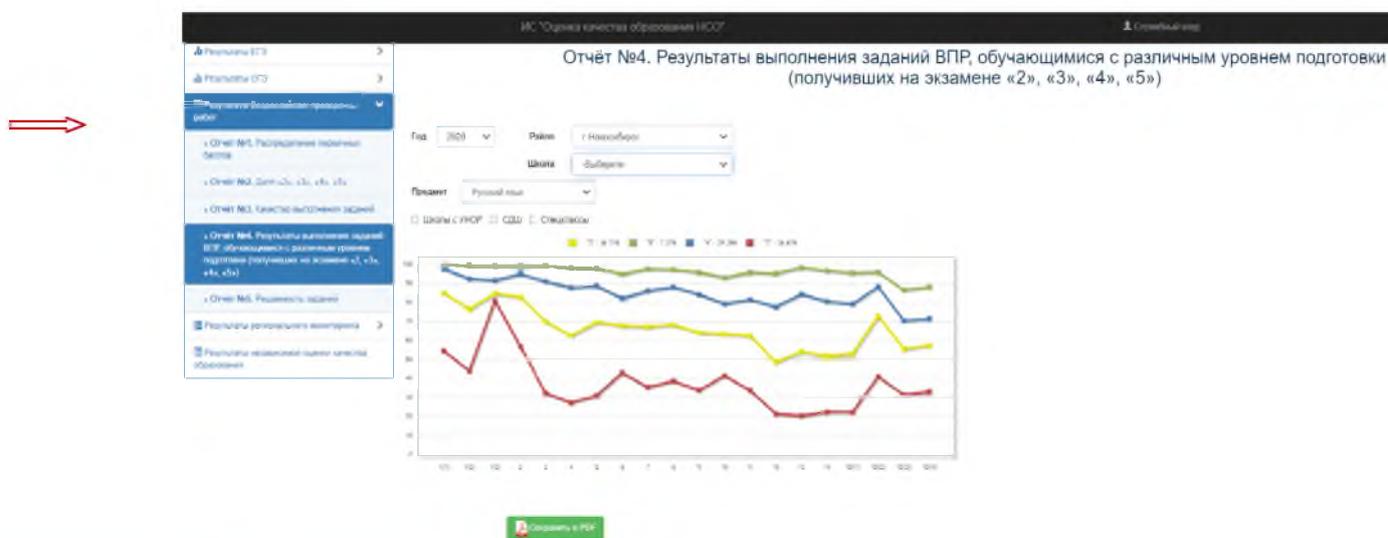
Аналитическая информация по результатам проведения НИКО размещается на сайте Федерального



института оценки качества образования (<https://fioco.ru/ru/osoko/niko/>) в разделе «Отчеты»



Результаты по итогам проведения ВПР (статистические отчеты по проведению работы) образовательная организация может получить из личного кабинета информационной системы ФИС ОКО (<http://lk-fisoko.obrnadzor.gov.ru/>) в разделе «Аналитика». Аналитическая информация по результатам проведения ВПР доступна также региональному и муниципальным координаторам в их личных кабинетах ФИС ОКО, а также на сайте Федерального института оценки качества образования, в региональной информационной системе «ОКО НСО» (<http://oko.edu54.ru/vprdistributiontestscores/index>)



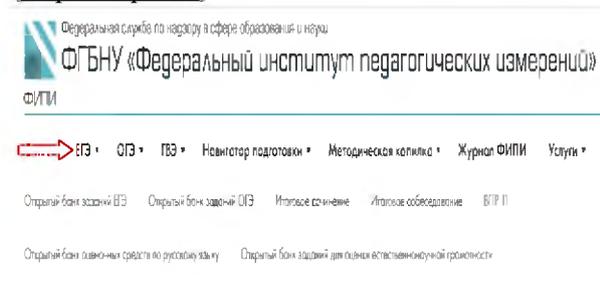
Информирование муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, общеобразовательных организаций о результатах региональных исследований качества образования осуществляется посредством направления информационных писем и размещения информации на официальном сайте ГКУ НСО «НИМРО» (<https://nimro.ru/> в разделе «Документы», тип документа: аналитические справки, методические рекомендации).

Информационными источниками по результатам ГИА в форме ОГЭ могут выступать: протоколы результатов по учебным предметам, утвержденные ГЭК; анализ результатов ГИА по учебным предметам, подготовленный региональными предметными комиссиями; материалы на официальном сайте ГКУ НСО «НИМРО» (<https://nimro.ru/gia/>), (Раздел «Государственная итоговая аттестация»); данные, размещенные в ИС «Оценка качества образования НСО» (<http://oko.edu54.ru/>), (Раздел «Результаты ОГЭ»). Еще одним информационным источником по результатам ОГЭ являются документы, определяющие структуру и содержание КИМ ОГЭ по учебным предметам (кодификатор элементов

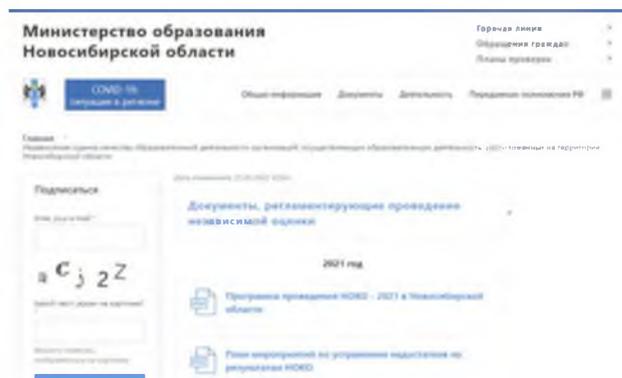
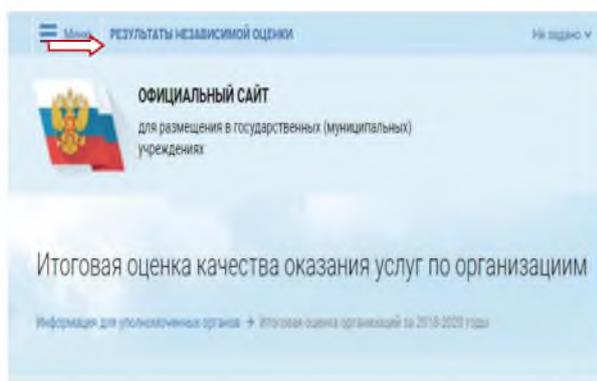
содержания и требований к уровню подготовки выпускников, спецификация, демонстрационный вариант), размещенные на официальном сайте Федерального института педагогических измерений <https://fipi.ru/>.

Информационными источниками получения аналитической информации по результатам ГИА в форме ЕГЭ могут выступать протоколы результатов по учебным предметам, утвержденные ГЭК; документы, определяющие структуру и содержание фонда оценочных средств ЕГЭ по предметам (кодификатор элементов содержания и требований к уровню подготовки выпускников, спецификация, демонстрационный вариант КИМ), размещенные на сайте ФИПИ (<https://fipi.ru/>); а также методические рекомендации для учителей, подготовленные на основе анализа типичных ошибок участников ЕГЭ, размещенные на сайте ФИПИ. Анализ результатов ГИА в форме ЕГЭ по учебным предметам, также готовят региональные предметные комиссии. Используются, данные, размещенные в ИС «Оценка качества образования НСО» (<http://oko.edu54.ru/>) (Раздел «Результаты ЕГЭ»).

Информационными источниками получения аналитической информации по результатам ГИА в форме ГВЭ также могут выступать протоколы результатов по учебным предметам, утвержденные ГЭК; документы, определяющие структуру и содержание КИМ ГВЭ по предметам (кодификатор элементов содержания и требований к уровню подготовки выпускников, спецификация, демонстрационный вариант КИМ), размещенные на сайте ФИПИ (<https://fipi.ru/>).



Информационными источниками получения информации по результатам НОК УО ОД являются данные, представленные на официальном сайте о размещении информации о государственных (муниципальных) учреждениях (<https://bus.gov.ru/top-organizations-second>), (Результаты независимой оценки), а также на сайте министерства образования Новосибирской области НСО (<http://minobr.nso.ru/page/3025>), (Раздел «Независимая оценка качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Новосибирской области»).



Дополнительная информация в рамках муниципальной системы оценки качества образования размещается на сайте МКУДПО «ГЦРО» (<http://gcredost14.nios.ru/node/76>), (Раздел «МСОКО»)



ГЛАВНАЯ НОВОСТИ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ЗАДАЙ ВОПРОС СПЕЦИАЛИСТУ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ НАШИ ПАРТНЕРЫ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МСОКО

Федеральный уровень

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 29.12.2012 № 273-ФЗ «ОБ ОБРАЗОВАНИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
 ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 26.07.2006 № 152 «О ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ»
 ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 05.08.2013 № 662 «ОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МОНИТОРИНГА СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ»
 Постановление правительства РФ от 17.04.2018 № 457 (Форма плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы)
 ПРИКАЗ МИНОБРНАУКИ РОССИИ ОТ 14.06.2013 № 462 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОРЯДКА САМООБСЛЕДОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ» (В РЕД. ОТ 14.12.2017 № 1218)
 ПРИКАЗ МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ ОТ 10.12.2013 Г. № 1324 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОДЛЕЖАЩЕЙ САМООБСЛЕДОВАНИЮ» (С ИЗМЕНЕНИЯМИ И ДОПОЛНЕНИЯМИ)
 ПРИКАЗ РОСОБРАЗДОРА N 590. МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ N 219 ОТ 06.05.2019 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ МЕТОДОЛОГИИ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ОСНОВЕ ПРАКТИКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ»
 Методика оценки механизмов управления качеством образования в субъектах РФ (ФГБУ ФИОКО)
 Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах РФ (ФГБУ ФИОКО)
 Приказ Рособраздора от 14.08.2020 № 831 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации»

Региональный уровень

ПРИКАЗ МИНОБРНАУКИ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ ОТ 15.04.2014 № 920 «О СБОРЕ ИНФОРМАЦИИ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, РАСПОЛОЖЕННЫХ НА ТЕРРИТОРИИ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ, ПОДЛЕЖАЩИХ САМООБСЛЕДОВАНИЮ» (В РЕД. ОТ 22.02.2019 № 405)

Кроме того, в разделе МСОКО (<http://gcredost14.nios.ru/uspeshnye-praktiki-0>) имеется возможность познакомиться с успешными практиками общеобразовательных организаций по вопросам повышения качества подготовки обучающихся, объективности процедур оценки качества образования, формирования и оценки функциональной грамотности, достижения метапредметных результатов, перехода в эффективный режим функционирования школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях



ГЛАВНАЯ НОВОСТИ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ЗАДАЙ ВОПРОС СПЕЦИАЛИСТУ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ НАШИ ПАРТНЕРЫ

УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ

Успешные практики деятельности образовательных организаций и методических сообществ города Новосибирска по повышению качества образования и обеспечению конкурентоспособности муниципальной системы образования

По вопросу повышения качества подготовки обучающихся:

Предметно-методическая мастерская «Решение задач по планиметрии в курсе ЕГЭ». О. В. Попова, учитель математики, С. А. Макарова, учитель математики МАОУ Вторая гимназия.
 Журнал «Педагогическое обозрение». № 8/2020:
 «Дистанционное образование в Калининском районе: опыт и перспектива». С. Ю. Гора, старший методист ГЦРО.
 «Дистанционное образование в гимназии». В. В. Углынская, учитель информатики МАОУ «Гимназия № 10».
 «Опыт организации дистанционного обучения в гимназии № 5: вместе шаг за шагом». Т. А. Рапуга, заместитель директора по НМР МАОУ «Гимназия № 5».
 «Цифровая образовательная среда в образовательной организации в условиях дистанционного обучения». М. П. Корнева, директор МАОУ «Лицей № 176».
 «Обучение на образовательной платформе Якласс в период дистанционного обучения – плюсы и минусы». И. А. Трушкова, учитель английского языка МБОУ СОШ 203.
 Журнал «Управление развитием образования». № 1/2019:
 «Способы сжатого изложения текста. Тезисы (подготовка к сочинению-рассуждению в 9-м классе)». Т. Е. Савенко, учитель русского языка и литературы МБОУ Гимназия № 1.
 «Создание в гимназии № 4 специальных образовательных условий в процессе обучения школьников с ЗПР русскому языку и литературе на уровне основного общего образования (из практики реализации проекта)». И. С. Жигулина, учитель русского языка и литературы, О. О. Королькова, учитель начальных классов и русского языка МБОУ Гимназия № 4, доцент НГПУ.
 Журнал «Управление развитием образования». № 2/2020:
 «Эффективные практики управления качеством образования в гимназии № 9». Е. В. Лыкова, заместитель директора по УВР МБОУ «Гимназия № 9».
 «Олимпиадное движение: сегодня и завтра». Д. А. Дашенцев, начальник отдела организационной работы МКУДПО «ГЦРО».
 «Предметные олимпиады как средство выявления и развития предметных способностей школьников». Т. Г. Головина, тьютор программ для одаренных детей Аэрокосмического лицея им. Ю. В. Кондратюка
 Сборник материалов успешного профессионального опыта педагогов Дзержинского района города Новосибирска.

Интерпретация результатов внутришкольных процедур оценки качества образования

Для принятия управленческих решений в конкретной школе (а также на уровне муниципалитета или региона) необходимо, чтобы в системе образования существовали внутренние механизмы, обеспечивающие мониторинг результативности принимаемых мер.

Наиболее существенным механизмом является ВСОКО, обеспечивающая возможность каждому учителю периодически оценивать качество подготовки каждого обучающегося, а администрации ОО – осуществлять объективный мониторинг качества подготовки обучающихся по всем предметам во всех классах для оценки результативности предпринимаемых мер по развитию школы.

Общим для построения всех ВСОКО должен являться принцип объективности и понимание коллективом школы, что без данных о качестве подготовки обучающихся невозможно построить качественный образовательный процесс.

Предлагаемый в таблице 3 чек-лист самоаудита по функционированию ВСОКО позволит получить объективное представление о состоянии функционирования ВСОКО в школе⁷.

Таблица 3 – Чек-лист самоаудита по функционированию ВСОКО

№	Вопрос - тезис	Да	Нет
1	Положение о ВСОКО разработано, размещено на сайте школы		
2	В положении о ВСОКО учтены подходы целевых разделов основных образовательных программ в части системы оценки достижения образовательных результатов обучающихся		
3	Положение о ВСОКО не противоречит Положению о формах, порядке, периодичности текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся		
4	Положение о ВСОКО не противоречит Положению об индивидуальном учете образовательных достижений обучающихся		
5	Положение о ВСОКО содержит приложения с шаблонами оценки условий реализации основной образовательной программы		
6	Внутришкольный контроль образовательного процесса интегрирован во ВСОКО		
7	Порядок внутришкольного контроля образовательного процесса отражен в приложении к ВСОКО		
8	Организационная модель ВСОКО принята, интегрирована в структуру управления школой		
9	Команда ВСОКО включает, наряду с управленческими работниками, руководителей методических объединений и отдельных педагогов		
10	Функционал субъектов ВСОКО отражен в Положении о ВСОКО и в должностных инструкциях		
11	В Положении о ВСОКО отражены:		
11.1.	<i>требования к оценочным материалам рабочих программ</i>		
11.2.	<i>подходы к административному контролю образовательных результатов</i>		
11.3.	<i>связь внутренней оценки образовательных результатов и внешних независимых диагностик</i>		
11.4.	<i>особенности организации оценочных процедур по уровням общего образования особенности включения метапредметных результатов в промежуточную аттестацию</i>		
11.5.	<i>особенности мониторинга личностного развития обучающихся</i>		
11.6.	<i>внутриорганизационные связи в получении и обработке результатов оценки</i>		
11.7.	<i>ответственность должностных лиц за необеспечение информацией по результатам оценки</i>		
11.8.	<i>механизмы принятия управленческих решений на основе оценочной информации</i>		
12	Функционирование ВСОКО обеспечивает своевременную и качественную подготовку отчета о самообследовании		
13	Коррективы в Положение о ВСОКО вносятся одновременно с		

⁷ Рекомендации по анализу и оценке результатов различных оценочных процедур внутреннего и внешнего мониторинга качества образования. / Сост.: Гришина Е.В. - Санкт-Петербург, 2019.

	внесением изменений в основные образовательные программы		
14	Мероприятия в рамках ВСОКО, включая внутришкольный контроль образовательного процесса, включены в годовой план развития школы		
15	Административные и педагогические практики оценки, их эффективность регулярно выносятся на обсуждение педагогического совета		
16	Предусмотрены стимулирующие выплаты должностным лицам (включая педагогов), развивающим практики оценки/разрабатывающим оценочный инструментарий		
17	В планах работы методических объединений предусмотрены творческие лаборатории/временные творческие коллективы по развитию форм, методов и процедур текущего контроля		
18	Оценочный инструментарий для административных диагностик обсужден на заседании педагогического совета и (или) получил положительное заключение внешних экспертов		
19	Не менее 85% членов команды ВСОКО прошли повышение квалификации и (или) прослушали обучающие вебинары по организации функционирования ВСОКО		
20	Отдельные оценочные практики автоматизированы		

В рамках ВСОКО в части оценки качества результатов освоения обучающимися образовательных программ общеобразовательные организации проводят собственные (внутришкольные) процедуры оценки качества образования. По результатам каждой из проведенных таких процедур, несомненно, должна быть проведена интерпретация.

Важным условием результативности интерпретации результатов внутришкольной процедуры оценки качества образования изначально является соблюдение правил формирования фонда оценочных средств для проведения внутренних оценочных процедур, а также **соблюдение установленного порядка проведения оценочных процедур**. Следование этим правилам позволит по результатам проведения каждой оценочной процедуры получить объективные и стандартизированные данные, пригодные для анализа, систематизации и оценки полученных результатов и, как следствие, принять оптимальные решения на всех уровнях управления качеством образования (на уровне образовательной организации, на уровне педагогических объединений, на уровне педагога).

На первом этапе интерпретации результатов внутришкольных процедур оценки качества образования – **этапе поиска (отбора) источников статистической и аналитической информации** – задача учителя (руководителя методического объединения, заместителя директора) значительно облегчается при наличии таких обязательных элементов КИМ как: кодификатор планируемых результатов, спецификация диагностической работы указанием критериев оценивания, самой диагностической работы (с инструкцией по ее проведению). При наличии таких исходных источников (кодификатор, спецификация, диагностическая работа) не составит труда отобрать другие необходимые данные (например, сами работы обучающихся, анализ результатов проведения подобных работ с этими же обучающимися), необходимые и достаточные для следующего этапа интерпретации.

На втором этапе интерпретации результатов внутришкольных процедур оценки качества образования учителем (руководителем методического объединения, заместителем директора) осуществляется непосредственный анализ, систематизация и оценка значимости и полезности данных, представленных в отобранных источниках.

Для этого, прежде всего, необходимо **соотнести на предмет соответствия друг другу содержание кодификатора, спецификации и диагностической работы в составе фонда оценочных средств**. Это важно сделать именно перед проверкой и оценкой работ обучающихся, чтобы расставить нужные акценты при проведении оценивания.

Кодификатор представляет собой структуру всех элементов объектов проверки, служит основой определения содержания заданий и проверяемых требований к уровню подготовки. Каждый кодификатор включает перечень проверяемых планируемых результатов и перечень элементов проверяемого содержания. На основании кодификатора элементов содержания и требований к уровню подготовки формируется спецификация диагностической работы.

Спецификация – документ, определяющий структуру и содержание диагностической работы по учебному предмету (метапредмету). Она описывает назначение диагностической работы, устанавливает распределение заданий по содержанию, видам деятельности и уровню сложности, утверждает систему оценивания отдельных заданий и работы в целом, представляет перечень дополнительных материалов и оборудования, описывает условия проведения и проверки результатов работы. На основе обобщенного плана, содержащегося в спецификации, формируется диагностическая работа.

Структура диагностической работы включает в себя описание диагностической работы, цель проведения диагностической работы, обоснование проведения диагностической работы в соответствии с нормативными основаниями, предназначение (субъекты оценочной процедуры).

По результатам анализа кодификатора, спецификации и диагностической работы у учителя формируется общее представление о том, какие аспекты необходимо отразить в ходе анализа результатов проведенной процедуры оценки качества образования. Это значительно облегчит его работу по сопоставлению отобранной в результате процедуры оценки качества образования информации с исходными данными, с целями и задачами проведенной оценочной процедуры, по использованию дополнительной контекстной информации (например, о количественном и качественном составе участников диагностической работы).

На этом же этапе проводится проверка и оценивание (по установленным критериям) работ обучающихся.

На третьем этапе интерпретации результатов внутришкольных процедур оценки качества образования учителем (руководителем методического объединения, заместителем директора) проводится собственно анализ результатов выполнения обучающимися диагностической работы в соответствии со структурой анализа, определенной спецификацией, ведется сравнение с результатами предыдущих подобных исследований, с данными обучающимися (при наличии) и формулируются выводы.

Учитель, во-первых, формулирует статистические выводы о качестве выполнения заданий диагностической работы в разрезе класса, отдельных обучающихся (групп обучающихся); во-вторых, аналитическим путем определяет элементы проверяемого содержания образования и типологию заданий, вызвавших затруднения у обучающихся; в-третьих, подвергает эти затруднения методическому анализу и определяет меры по их преодолению (как в собственной деятельности, так и в работе с обучающимися). Точность и конкретность такого анализа во многом определяются заданным содержанием спецификации диагностической работы.

Важно отметить, что при проведении текущего контроля успеваемости, данный уровень интерпретации результатов – уровень учителя, как правило, является единственным, что повышает ответственность педагога за качества проводимого анализа.

При проведении диагностических работ в рамках промежуточной аттестации обучающихся важное значение в интерпретации результатов имеет следующий уровень управления качеством образования.

На уровне руководителя методического объединения педагогов (заместителя директора) на данном этапе интерпретации результатов происходит обобщение полученных от учителей стандартизированных анализов проведенной диагностической работы, выявляются общие тенденции (позитивные и негативные). На этом этапе также формулируются конкретные предложения по совершенствованию аспектов реализации образовательной программы (например: кадровых, психолого-педагогических условий; корректировки рабочих программ, системы оценки планируемых результатов, программы развития универсальных учебных действий; совершенствование методической работы и внутриорганизационного повышения квалификации).

На этапе «встраивания» полученных выводов по проведенной оценочной процедуре в контекст «общего информационного поля» ВСОКО и принятия управленческих решений, направленных на оценку результативности и эффективности данной процедуры для управления качеством образования в образовательной организации в

целом, следует акцентировать внимание на необходимости минимизировать риск получения отрицательных выводов о полезности и значимости проведенного исследования в контексте ВСОКО.

Действенным способом такой минимизации как раз и выступает системная работа образовательной организации по совершенствованию ВСОКО в целом, и определению единых подходов к разработке, проведению и интерпретации результатов процедур оценки качества образования.

К дополнительным материалам можно отнести интерпретированные результаты анкетирования и опросов участников образовательных отношений, автоматизированные отчеты по вопросам успеваемости и др.

Управленческие решения должны основываться на показателях, адекватно и всесторонне отражающих ситуацию в системе образования, динамику условий и результатов.

Среди управленческих решений большой эффект имеют решения, принимаемые в школе. Они должны быть направлены на оптимизацию образовательного процесса и приняты из рефлексивной позиции его организаторов и участников.

Для обеспечения прорывного улучшения качества образования недостаточно оперировать средними и массовыми показателями. Помимо нацеленности на достижение высоких образовательных результатов в целом или в среднем по стране (региону, муниципалитету, ОО) система образования должна помогать обучающимся найти себя, реализоваться, быть успешными. Она обеспечивает мотивацию каждого обучающегося на максимальную вовлеченность в образовательный процесс, на достижение результатов, важных именно для него, для его развития, построения наилучшим образом подходящей ему образовательной траектории.

Важно помнить также, что организация образовательной среды может оказывать благоприятное или неблагоприятное влияние на учебный процесс и формирование навыков XXI века. Так, например, необходимо обращать внимание на изучение возможности максимально эффективного использования образовательной среды в целях применения педагогических, методических, оценочных и организационных подходов для развития учащихся качеств, необходимых для жизнедеятельности в современном мире.

Так, например, уникальным инструментом является методика ОЭСР «**Анкетные опросы в школах для целей повышения качества среды обучения общими усилиями**». Она включает три анкеты самооценки школ, предназначенных для учащихся, учителей и руководителей школ. Их можно использовать для сбора, обработки и анализа данных по фактическому использованию учебных помещений и территорий, а также для выяснения мнения учащихся, учителей и руководителей школ. На уровне школы результаты анкетирования можно использовать для обоснования мер по обеспечению постоянного улучшения и рационального использования материально-технической базы или модернизации школ. Получаемые данные должны помочь лучше понять, как образовательная среда влияет на педагогическую деятельность, образовательные результаты и благополучие учащихся. Их также можно использовать для целей мониторинга достижения цели устойчивого развития в отношении качества физической среды в школах.

Необходимо также предусмотреть единую информационную систему, в которой собирается информация оценочных процедур, мониторингов, контекстной информации и решить проблему дублирования и несовместимости собираемой информации, которая сегодня осложняет работу (различные электронные ссылки, порталы для заполнения, каждый из которых требует заполнения данными о питании, безопасности, зарплате и массе других характеристик с детализацией до отдельной школы, при этом с одной стороны дублируют друг друга в контекстных показателях, а с другой - различаются по срокам, охвату, пониманию групп оценивания и т.д.).

Для школ нашего региона, например, реализована возможность автоматизации бумажной работы и административных процессов посредством ГИС НСО «**Электронная школа**» (<http://www.oblclit.ru/projects/support/12967/>), что значительно экономит время и упрощает документооборот. В системе реализован обширный функционал по автоматизации

отчетности на уровне образовательного учреждения (отчеты по качеству образования, OLAP-отчеты). Появилась возможность получения автоматизированных отчетов. Следует помнить, что формирование отчетов производится автоматически на основе имеющейся в системе информации, администрация может производить сбор отчетов даже без личного участия педагогов, если они своевременно выставили оценки и пропуски. Вся работа выполняется в разделе «Отчеты». Формируются сводные отчеты об успеваемости, качеству знаний, по текущей успеваемости учащегося⁸, учету успеваемости и поведения, учету посещаемости, о количестве уроков, пропущенных учащимися, по выставленным итоговым оценкам за период.

Как видно, **интерпретация результатов процедур оценки качества образования важна на всех уровнях принятия управленческих решений в общеобразовательной организации**, поскольку выступает основой единства ее «оценочного пространства» и общности внутриорганизационной культуры управления качеством образования:

первый уровень – уровень образовательной организации (администрации и органов государственного-общественного управления общеобразовательной организацией);

второй уровень – уровень профессиональных объединений педагогов;

третий уровень – уровень педагога.

Использование интерпретированных результатов процедур оценки качества образования на каждом из вышеперечисленных уровней позволяет управлять стратегией развития и принимать тактические решения по обеспечению качества образования.

Стратегические решения по интерпретированным результатам процедур оценки качества образования, как правило, принимаются **на уровне образовательной организации** и могут быть использованы для определения образовательных стратегий образовательной организации: разработки и реализации программ повышения качества обучения (например, через программу развития); разработки технологий выявления и психолого-педагогического сопровождения учащихся (групп учащихся) с проблемами (или высокими достижениями) в обучении (например, через подходы к формированию индивидуальных образовательных маршрутов ученика, индивидуальных учебных планов, индивидуализированных планов внеурочной деятельности); формирования программ организационно-методической поддержки (например, посредством персонифицированных программ повышения квалификации).

На уровне образовательной организации интерпретированные результаты процедур оценки качества образования выступают показателями результативности работы образовательной организации при проведении самооценки (отчёт о результатах самообследования, анализ работы за год); являются фактической основой, подтверждающей результативность профессиональной деятельности педагога по установленным критериям (аттестационные материалы); лежат в основе совершенствования ВСОКО (приказы, регламенты, положения).

Интерпретированные результаты процедур оценки качества образования на уровне профессиональных объединений педагогов дают возможность выстраивать и совершенствовать содержание и формы методической работы педагогов образовательной организации (план методической работы, как часть плана работы на год; планы работы профессиональных объединений педагогов), а также проводить профессионально-общественную экспертизу реализуемых образовательных программ (основных и дополнительных; в целом и компонентов); принимать решения относительно выбора учебно-методических комплексов, обеспечивающих реализацию образовательных программ.

На уровне педагога интерпретированные результаты процедур оценки качества образования могут использоваться для разработки плана профессионального саморазвития с целью преодоления профессиональных дефицитов, выявленных в ходе процедур оценки качества образования, и повышения качества обучения школьников (план самообразования); для отбора современных форм, приёмов и способов работы с обучающимися, в том числе при

⁸ форма может быть использована в работе учителя-предметника, классного руководителя с родителями ученика и с самим учеником, т.к. содержит в себе информацию об оценках ученика и среднему баллу по тому или иному предмету за выбранный период времени

проведении оценочных процедур, совершенствования рабочих программ и оценочных материалов для проведения текущего контроля и учёта успеваемости обучающихся, промежуточной аттестации, а также оптимизации методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности, уточнения форм работы с родителями.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ОСНОВНЫХ ГРУПП ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Стратегия распространения результатов требует, чтобы соответствующая информация достигала представителей всех заинтересованных сторон.

Обеспечение максимального влияния результатов оценки на образовательную политику зависит от трёх ключевых составляющих, которыми должна обладать квалифицированная исследовательская команда⁹:

- знание пользователей результатов программ оценки и их информационных потребностей;
- наличие информационных продуктов и услуг, способных удовлетворить существующие информационные потребности;
- понимание, какими способами следует доводить информацию до пользователей.

Основные категории пользователей результатов оценочных процедур (техническая квалификация):

- опытные пользователи высокой квалификации, которые способны проводить начальный многоуровневый и многовариативный статистический анализ;
- пользователи средней квалификации, которые способны проводить начальный сравнительный и описательный анализ;
- пользователи с базовой квалификацией, которые обладают начальными знаниями в области анализа результатов и используют данные из опубликованных отчётов для создания новых информационных продуктов;
- обычные пользователи, не имеющие специальной подготовки, которые используют выводы и заключения, извлечённые из опубликованных источников;
- неподготовленные пользователи, которые используют только стилизованные факты, извлечённые из опубликованных источников.

Категории пользователей по предпочтениям:

- являются сторонниками (твёрдо уверены в пользе данных оценки или верят в полезность данных оценки);
- держат нейтралитет или пока сомневаются относительно пользы данных оценки;
- находятся в активной оппозиции и не верят в пользу данных оценки.

Информационные потребности основных групп пользователей результатов оценочных процедур представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Информационные потребности основных групп пользователей результатов оценочных процедур

Обучающиеся	нуждаются в информации, отражающей их личный прогресс, учебные достижения и неудачи
Учителя	нуждаются в информации, чтобы знать о динамике развития конкретных учащихся и корректировать процесс обучения
Родители	нуждаются в информации, чтобы следить за прогрессом собственных детей, решать, необходимо ли вмешиваться в деятельность школы или в процесс обучения своего ребёнка
Представители общественности	нуждаются в информации, чтобы иметь представление, обеспечивает ли образовательная система достижение значимых для них социальных, образовательных и экономических целей

⁹ И.А. Вальдман. Пользователи и варианты использования результатов оценки». Материалы семинара «Интерпретация и представление результатов оценки образовательных достижений для различных групп пользователей». – Москва, 2014.

Профессиональные союзы	представляют коллективные интересы учителей и руководителей образовательных учреждений, нуждаются в информации для защиты интересов своих членов
Руководящие и административные работники	нуждаются в информации о достижениях учащихся для корректировки учебного плана, для определения целей подготовки учителей, разработки программ изменений в образовательных учреждениях или их объединениях, демонстрации достижений родителям, вышестоящему начальству и аргументирования необходимости выделения дополнительных ресурсов
Исследователи	заинтересованы в получении первичных данных о результатах оценки для проведения исследований
Общественные лидеры	нуждаются в информации, чтобы оценить, достигает ли школьная система результатов, необходимых обществу
СМИ	заинтересованы в получении актуальной информации, значимой для общества и его отдельных групп

Исследовательской команде, проводящей оценку, необходимо преследовать следующие цели:

- сохранять доверие тех пользователей, кто изначально поддерживает проведение программы оценки;
- завоевывать поддержку дополнительных пользователей, кто может занимать нейтральную позицию или быть в умеренной оппозиции;
- обращаться к интересам явных оппонентов, используя сбалансированные и нейтральные способы во всех публикациях и анализах, связанных с оценкой.

Информацию следует представлять в форме, понятной потенциальным пользователям.

Для этого нужно использовать не только стандартные отчёты, но и другие информационные продукты – краткие записки, пресс-релизы, сообщения на радио и телевидении, отдельные доклады, ориентированные на разные группы пользователей.

Информационные продукты и способы распространения информации представлены в таблице 5.¹⁰

Информационные продукты	Распространение информации
<ul style="list-style-type: none"> • Региональный отчёт по итогам оценки. • Специализированный отчёт (по предмету, группе учащихся). • Аналитическая записка для министра. • Информационный буклет для родителей. • Пресс-релиз. 	<ul style="list-style-type: none"> • Печатные отчёты. • Материалы в Интернет. • Статьи в СМИ. • Интервью. • Пресс-конференции, брифинги, конференции и семинары.

Целевые группы и организационные формы использования результатов оценки и анализа оценочных процедур представлены в таблице 6.

Целевая группа	Цели использования результатов оценки и анализа	Организационные формы использования результатов оценки и анализа
Федеральные органы исполнительной власти	- развитие системы образования Российской Федерации, решение задач, связанных с реализацией национального проекта «Образование».	- корректировка нормативных документов, запуск целевых проектов для решения выявленных проблем, формирование или корректировка критериев оценки качества образования на федеральном уровне; - разработка конкретных мер по реализации сформированных направлений; - планирование контрольно-надзорной деятельности; - мониторинг введения ФГОС; - создание центров анализа и интерпретации результатов процедур оценки качества образования;

¹⁰ Болотов В. А., Вальдман И. А. «Условия использования результатов оценки учебных достижений школьников» // Проблемы современного образования | № 4 | 2012 | - с.41 – 51. Интернет – журнал (<http://www.pmedu.ru>)

		- обеспечение методического и аналитического сопровождения процедур.
Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления	- формирование и развитие механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровне.	- корректировка программ развития образования, модернизация критериев и целевых показателей развития образования на региональном и муниципальном уровне; - совершенствования преподавания учебных предметов, программ повышения квалификации учителей. - оценка эффективности управления региональной образовательной системой; - выявление уровня освоения образовательной программы и оценка муниципальных образовательных систем; - система подготовки педагогических кадров и повышения их квалификации; - оценка деятельности учителя при аттестации на квалификационную категорию; - целевая методическая поддержка образовательной организации.
Организации, осуществляющие повышение квалификации педагогов	- увеличение эффективности системы повышения квалификации.	- совершенствование программ повышения квалификации работников организаций общего образования; - составление рейтинга школ; - выявление и распространение лучших практик и позитивного опыта учителей и образовательных организаций; - адресная работа с образовательными организациями и учителями; - определение приоритетных направлений деятельности, совершенствования программы развития ОО.
Образовательные организации общего образования	- совершенствование управления образовательной деятельностью.	- изучение и применение рекомендаций, содержащихся в аналитических отчетах, формирование или корректировка критериев оценки качества образования в образовательной организации; - совершенствование преподавания учебных предметов; - разработка программ развития ОО; - выявление уровня освоения образовательной программы и индивидуальная поддержка учащихся; - корректировка образовательного процесса, содержания образовательных программ, совершенствование методик, технологий обучения; - информирование различных групп пользователей; - определение социального заказа; - для учителя: самооценка профессиональной деятельности, формирование направлений профессионального развития, совершенствование организации образовательного процесса, методик преподавания учебных предметов.
Обучающиеся, их родителями (законные представители)	- принятие обоснованных решений о выборе образовательной траектории.	- изучение и применение рекомендаций, содержащихся в аналитических отчетах, повышение информированности, развитие моделей родительского оценивания; - для повышения информированности; - возможность выбора образовательной программы и образовательной организации; - принятие обоснованных решений о выборе

Общественные организации, осуществляющие взаимодействие с образовательными организациями, экспертным сообществом	- реализация экспертно-аналитических и информационных проектов в сфере образования.	образовательной траектории ребенка. - экспертиза и обсуждение в профессиональном сообществе результатов проекта, формирование и реализация актуального перечня экспертно-аналитических и информационных проектов.
Средства массовой информации	- формирование объективной картины о состоянии системы общего образования, ключевых тенденциях, преодолеваемых проблемах и фактических объективных результатах.	- использование аналитических материалов при подготовке публикаций.

Система оценки качества образования с точки зрения управленческих механизмов

Система образования по итогам разных оценочных процедур должна располагать механизмами, которые позволяли бы направлять усилия и ресурсы на решение проблем, выявленных в процессе проведения исследований и оценок, и осуществлять мониторинг эффективности деятельности и использования ресурсов.

Для руководителя и педагогов образовательной организации интерпретация результатов процедур оценки качества образования выступает основополагающим этапом управления качеством образования по результатам ВСОКО.

Целесообразно проводить интерпретацию результатов процедур оценки качества образования в несколько этапов.

Первый этап – поиск (отбор) источников статистической и аналитической информации по результатам конкретной процедуры оценки качества образования. Такими источниками могут выступать работы участников оценочной процедуры, статистические и аналитические сборники материалов по итогам оценочных процедур, отчеты, аналитические материалы, размещенные на официальных сайтах, а также данные информационных систем. На данном этапе важно локализовать «информационное поле», отобрать информацию, необходимую и достаточную для следующего этапа интерпретации.

Второй этап – анализ, систематизация и оценка значимости и полезности данных, представленных в отобранных источниках. На этом этапе происходит работа по сопоставлению отобранной в результате процедуры оценки качества образования информации с исходными данными, с целями и задачами проведенной оценочной процедуры, происходит работа с контекстной информацией, определяется значение полученных данных для ВСОКО.

Третий этап – определение и объяснение тенденций и формулировка выводов по совершенствованию управления качеством образования по разным аспектам: совершенствование условий образовательного процесса; совершенствование содержания образования (корректировка основных образовательных программ); совершенствование методической работы и внутриорганизационного повышения квалификации; совершенствование технологий и методик обучения и оценивания.

Четвёртый этап – принятие управленческих решений, направленных на распространение в образовательной организации позитивной практики, выявленной в ходе интерпретации результатов процедур оценки качества образования, а также на коррекцию и устранение выявленных нарушений, преодоление негативных тенденций. Данный этап предполагает, что управленческие решения будут приняты не только на уровне администрации, но и на уровне профессиональных объединений педагогов, на уровне отдельного педагога. Согласованность таких решений будет являться важнейшим фактором их эффективности.

Предложенная логика интерпретации результатов процедур оценки качества образования позволит на уровне образовательной организации не только осуществлять адекватную результатам адресную «работу над ошибками» и оптимально планировать

деятельность по достижению более высоких результатов при подготовке учащихся, но также формировать общую для всех педагогов культуру принятия управленческих решений на основе анализа, систематизации и оценки объективных данных.

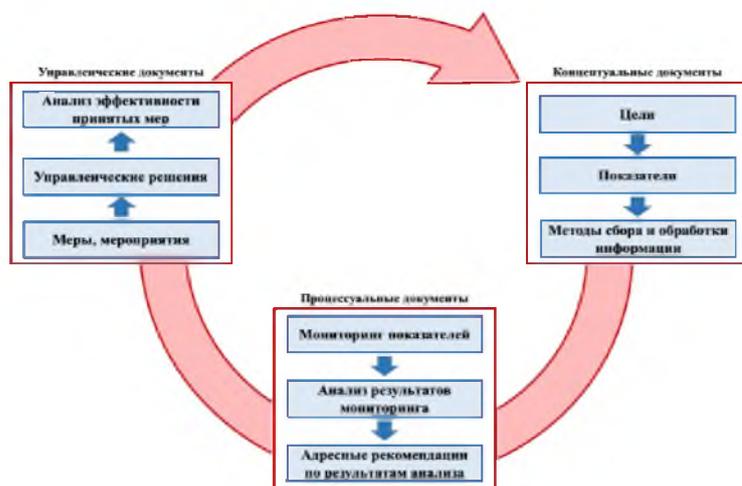
Соответственно, каждому **руководителю образовательной организации для обеспечения эффективного управления качеством образования в образовательной организации необходимо:**

- пересмотреть вопрос обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образования не только с позиции обязательного выполнения требований законодательства об образовании (формально разработанные локальные нормативные акты, отсутствие адекватных аналитических материалов и т.д.), а, в первую очередь, с позиции максимального использования ресурсов ВСОКО для повышения эффективности управления качеством образования;

- регламентировать локальным нормативным актом образовательной организации проведение процедур ВСОКО (выбор показателей, методов сбора и обработки информации и т.д.),

- руководствоваться при управлении качеством образования управленческим циклом.

Общая схема управленческого цикла оценки деятельности представлена на рисунке¹¹.



В рамках ВСОКО также обеспечивается **обоснование целей, задач, проведение процедур ВСОКО** (выбор показателей, методов сбора информации, сбор информации), далее осуществляется **интерпретация результатов на основе использования анализа массива информации о результатах внутренних и внешних оценочных процедур ОКО**.

Интерпретация результатов позволяет выделить «**проблемные зоны**» для **принятия управленческих решений и формирования рекомендаций** всем участникам образовательных отношений по реализации мероприятий (не наказаний).

Логическим завершением управленческого цикла является **оценка эффективности проделанной работы (принятых решений)**.

Принятие управленческих решений

Принятие управленческих решений – это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Процесс принятия управленческого решения состоит из нескольких шагов:

1. Определение проблемы и целей решения.
2. Выяснение директивной информации.
3. Выяснение правовой стороны вопроса.
4. Изучение нормативной информации.
5. Изучение данных по изучению вопроса.

¹¹ 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. ФГБУ ФИОКО, 2020 (<https://fioco.ru/methodic>)

6. Изучение прогрессивного опыта.
7. Получение внутренней текущей информации.
8. Определение факторов риска и возможных путей их преодоления.
8. Получение данных о ресурсах для решения.
9. Определение критериев оценки оптимальных результатов решений.
10. Анализ всей информации, позитивных и негативных сторон.
11. Разработка вариантов решения и оценка их результатов.
12. Совещание с работниками управленческой системы.
13. Принятие решения.
14. Формулировка решения, его документальное оформление.

Таким образом, **управленческое решение** - это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии.

Виды управленческих решений:

1. В зависимости от того, какое влияние данный акт оказывает на будущее образовательной организации, выделяют **стратегические и тактические виды управленческих решений**. Первые предполагают общие направления развития образовательной организации с учетом целей в долгосрочной перспективе, вторые – конкретные методы, посредством которых можно реализовать первые.

2. По масштабам основные виды управленческих решений могут быть **глобальными или локальными**. Локальные касаются только отдельных сторон работы образовательной организации, а глобальные охватывают все процессы на предприятии в целом.

3. По продолжительности периода внедрения на практике виды и типы управленческих решений могут быть до 1 года (**краткосрочные**), от 1 года до 5 лет (**среднесрочные**), более 5 лет (**долгосрочные**).

4. По степени обязательности выполнения виды управленческих решений делятся на **ориентирующие** (определение единого для всех направления), **рекомендательные** (не носят обязательного характера), **директивные** (обязательны для всех, принимаются высшим руководством).

5. По своему функциональному предназначению можно выделить такие виды и типы управленческих решений, как контролирующие, т.е. оценивающие результат, регулирующие, т.е. определяющие методику исполнения, координирующие – помогают концентрировать усилия на конкретной проблеме.

Обобщенное управленческое решение – это модель (план) действий. Требования к плану действий (модели деятельности):

1. Полнота модели решения – описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности.

2. Мотивация модели решения – воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий.

3. Стрессоустойчивость и прочность модели – предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий в любых сложных ситуациях.

4. Глубина отражения – характеризует оперативную модель с точки зрения всей динамики предстоящей деятельности.

5. Согласованность модели – предполагает согласование действий исполнителя по задачам, времени, месту и с другими исполнителями.

6. Точность модели – если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально.

7. Гибкость модели – план действий не должен быть жестким, не поддающимся изменениям.

На данном этапе принятия управленческого решения определяется вид нормативной документации для его утверждения.

Основные виды документов, отображающих управленческие решения: приказы и локальные акты.

Приказ – акт управления, издаваемый руководителями в рамках своей компетенции. По своей юридической природе приказы могут быть как нормативными (содержащими нормы права), регулирующими определенный срез общественных отношений, так и актами только лишь применения действующих правовых норм.

Локальные акты – это внутренний документ работодателя, рассчитанный на неоднократное применение и устанавливающий права и обязанности организации, всех или отдельных категорий ее работников в части, не урегулированной трудовым законодательством.

Приложением к нормативным документам, уточняющими нормативные управленческие решения являются **планы, положения, дорожные карты, программы развития** и др.

Дорожная карта – план мероприятий по продвижению к некоторому целевому состоянию.

Положение – правовой акт, устанавливающий основные правила деятельности организаций, их структурных подразделений, а также нижестоящих (подведомственных) учреждений, организаций и предприятий.

Программа развития – документ, определяющий цели, задачи и планы организации в конкретной сфере внутренней и внешней политики.

Основные факторы риска снижения результатов обучения и возможные пути решения проблем, связанных с этими факторами

Повышение предметной и методической компетентности педагогов. Задача повышения профессиональной компетентности учителей может и должна решаться, в том числе, в ежедневном режиме и в рамках школьного образовательного процесса. Необходимыми условиями для организации такой работы являются:

- педагогическое лидерство директора;
- командный стиль работы педагогического коллектива;
- использование эффективных практик совместной работы учителей (посещение уроков, анализ проблем на методических объединениях, наставничество и др.).

Устранение дефицита педагогических кадров. Организация сетевого взаимодействия – объединение кадровых ресурсов близлежащих школ – может частично компенсировать дефицит кадров, а также в некоторых случаях восполнить материальные дефициты школ, при поддержке управленческими решениями. Организация взаимодействия в условиях сети позволяет образовательным организациям повысить свой образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сетевого взаимодействия. К таким ресурсам могут быть отнесены кадровые, программно-методические, информационные, материально-технические ресурсы. Развитие цифровых технологий делает возможной организацию сетевых партнерств с целью обмена кадрами не только по территориально-географическому принципу доступности, напротив, лекторами могут быть педагоги ведущих школ региона.

Повышение уровня оснащения школы. Общим подходом к решению данной задачи будет подключение органов исполнительной власти. Кроме того, важно активизировать участие самой ОО в грантовых конкурсах.¹²

Технологии тьюторства как инструмент поддержки обучающихся с трудностями в обучении. Одним из эффективных современных педагогических инструментов преодоления образовательной неуспешности, средств достижения качественных результатов образования являются технологии тьюторства и индивидуализации образования. Особенностью данных технологий является создание педагогом-тьютором образовательной среды, обеспечивающей развитие познавательного интереса каждого обучающегося, становление и развитие

¹² Фонд президентских грантов: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/home/about/>; «Рыбаков Фонд»: <https://topschoo1.rybakovfond.ru/about/>;

Всероссийский конкурс грантовых проектов «Сквозные образовательные траектории»: <https://obr.so/grant/> и др.

предметных, метапредметных и личностных результатов, проявляющихся в умении ставить и достигать образовательные цели, проектировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты освоения предметов, индивидуальные образовательные программы, в образовательной самостоятельности и самоорганизации обучающихся. В создании и поддержании такой образовательной среды принимают участие все субъекты образования: обучающиеся, их родители (законные представители), педагоги, учебно-вспомогательный персонал, а координирующую, организаторскую и посредническую функцию при этом выполняет тьютор, педагог с тьюторской компетентностью. Источником дополнительной информации для принятия решений по данному вопросу может стать по ресурсам индивидуализации и тьютерства.¹³ Навигатор ориентирован на руководителей и педагогических работников образовательных организаций и направлен на профессионально-личностное развитие педагогов, в том числе школ с низкими образовательными результатами, с целью повышения качества образования.

Психологическая поддержка обучающихся с трудностями в обучении. Развитие психологического обеспечения образования и социальной сферы должно содействовать совершенствованию психолого-педагогической помощи обучающимся, в ней нуждающимся.

На цифровой платформе для психологов и педагогов, а также руководителей и специалистов службы практической психологии образования размещены материалы авторов – лауреатов Всероссийского конкурса лучших психолого-педагогических программ и технологий в образовательной среде (2018–2019), проводимого общественной организацией «Федерация психологов образования России» и ФГБОУ ВО МГППУ¹⁴.

Формирование адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении. Индивидуальные пробелы в предметной подготовке обучающихся могут быть компенсированы за счет дополнительных занятий во внеурочное время, выдачи обучающимся индивидуальных заданий по повторению конкретного учебного материала к определенному уроку и обращению к ранее изученному в процессе освоения нового материала. Наличие одинаковых существенных пробелов в предметной подготовке у значительного числа обучающихся класса требует определенной корректировки основной образовательной программы. Методические рекомендации по преподаванию учебных предметов (русского языка, литературы, математики, информатики, истории, обществознания, иностранных языков, биологии, географии, физики, химии) в образовательных организациях с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности выстроены на основе анализа проблем подготовки участников ЕГЭ, балансирующих на грани преодоления минимального балла по соответствующим учебным предметам. Рекомендации ориентированы на организацию преподавания учебных предметов в 10–11-х классах и учитывают специфику конкретных учебных предметов. Рекомендации содержат в себе подходы к корректировке образовательных программ, изменению методики работы учителя-предметника, советы по организации подготовки к ЕГЭ. Методические рекомендации размещены на сайте ФГБНУ «ФИПИ»: Методические рекомендации для учителей школ с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности (<https://fipi.ru/metodicheskaya-kopilka/metod-rekomendatsii-dlya-slabyx-shkol>).

Индивидуализация и дифференциация обучения, педагогическая и психологическая поддержка требуют трансформации традиционной системы внутришкольного и внутриклассного оценивания, которая остается источником школьной тревожности и не направлена на поддержку учебной мотивации и познавательной активности. Учителя не обладают необходимыми оценочными компетенциями, поскольку ни программы профессиональной подготовки, ни программы повышения квалификации не делают фокуса на

¹³ Навигатор по ресурсам индивидуализации и тьютерства <http://courses-p2.tilda.ws/navigator>

¹⁴ Цифровая платформа психолого-педагогических программ работы с трудностями в обучении у обучающихся, имеющих соответствующие риски неблагоприятных социальных условий. Официальный сайт Федерации психологов России: <https://www.rospsy.ru/learning-difficulties>.

методах оценивания¹⁵. Для работы с учащимися с риском школьной неуспешности учителю необходимо владеть методами диагностического и формирующего оценивания, поскольку именно они направлены на выявление учебных проблем и сильных сторон учащихся, постановку индивидуальных учебных целей и поддержку учебной самостоятельности школьников. Такие формы оценивания направлены не только на контроль, но на поддержку обучения. Надо учесть, что международное исследование учительского корпуса TALIS показало, что российские учителя не владеют наиболее распространенными приемами формирующего оценивания, такими как целенаправленная обратная связь по результатам работы учащегося, и в основном ориентированы на итоговое оценивание, проводимое в тестовой форме.

Для успешного выявления и коррекции учебных проблем, которые могут приводить к рискам неуспешности, учителям необходимо освоить инструменты формирующего оценивания. Формирующее оценивание требует активного участия учащихся. Благодаря этому ученики глубже погружаются в материал и развивают навыки самооценки. Поскольку дети видят заинтересованность преподавателей, стремящихся помочь им добиться успехов в учебе, их учебная мотивация растет. Учитель, работая в тесном контакте с учениками, совершенствует свои преподавательские умения и приходит к новому пониманию своей деятельности.

Внедрение альтернативных форм оценивания, развивающей обратной связи. Принципиально важно, чтобы учитель в классе создавал поддерживающий климат, показывал, что помощь всегда доступна, и предлагал дифференцированные формы обратной связи. Таким детям нужно предоставлять оперативную помощь, четко структурировать работу с материалом и тщательно планировать продвижение. Для этого учителю необходимы специальные инструменты, которые, к сожалению, не входят в содержание традиционных программ методической подготовки будущих и действующих педагогов¹⁶.

Внедрение в практику преподавания проектной, исследовательской, творческой деятельности. Повышению мотивации учащихся в значительной степени способствует связь обучения с их жизненным опытом, возможность обучаться в игровых формах, с использованием интересных проблемных ситуаций. Другой важный аспект – работа в команде, возможность обмениваться вопросами, получать поддержку и признание одноклассников. Необходима разработка предметных уроков, формирующих у учащихся критическое мышление, креативность, коммуникацию и кооперацию. Ориентация на формирование данных навыков (так называемых 4К) не только актуальный тренд развития эффективных образовательных систем, но и важное условие учебного прогресса отстающих школьников и учащихся с низкой учебной мотивацией.¹⁷

Активизация участия в предметных олимпиадах.¹⁸ Опыт активного обучения посредством участия в предметных олимпиадах подтверждает то, что участие в предметных олимпиадах способствует формированию у школьников устойчивой положительной мотивации к учебной деятельности: ученик чувствует себя субъектом учебно-познавательного процесса, понимая, что этот процесс организован для него, что цели и задачи этого процесса – его личные цели. Результаты участия школьников в олимпиадах сегодня рассматриваются одним из критериев оценки деятельности не только школы, но и педагогов, так как позволяют учителям проверить и критически оценить свои возможности, определиться в выборе дальнейших путей выстраивания образовательного процесса. Наличие развитой системы качественной подготовки обучающихся для участия в предметных олимпиадах является неотъемлемым элементом любой

¹⁵ Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. ФГБУ ФИОКО. – 2020. (<https://fioco.ru/antirisk>).

¹⁶ Я - эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие. / Сост.: М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий. - ИД Университетская книга, 2017. (<https://publications.hse.ru/books/228134203>).

¹⁷ Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации. / Составитель: М. А. Пинская, А. М. Михайлова. - ООО. Корпорация "Российский учебник" – Москва, 2019. (<https://publications.hse.ru/books/345295719>)

¹⁸ Российский совет олимпиад школьников: <https://rsr-olymp.ru/>. Сайт реализован на платформе Olimpiada.ru

образовательной организации. Но особое значение она приобретает в школах с низкими результатами обучения, так как способствует повышению уровня обученности и обучаемости школьников. Олимпиада не должна восприниматься учащимися как разовое мероприятие. Подготовка к олимпиаде должна быть систематической, важно сформировать у учащихся позитивную мотивационную стратегию, чтобы они сами захотели готовиться и участвовать в олимпиаде; следует вести подготовку по заданиям высокого уровня сложности; в процессе подготовки необходимо создание ситуаций максимальной самостоятельности – предоставление учащимся возможности самостоятельного решения заданий. Индивидуальная программа подготовки к олимпиаде для каждого ученика должна сочетаться с командными формами работы. Возможности коммуникационных технологий, развитие современных мультимедийных средств обучения, расширение информационной базы за счет интернет — ресурсов позволяют поднять уровень проведения дистанционных предметных олимпиад на новую ступень, и соответственно, повысить результативность и качество образования. Преимуществом дистанционных форм организации олимпиадных мероприятий является широкий территориальный охват участников и отсутствие каких-либо ограничений в количестве участников; возможность участия в олимпиадах без отрыва от учебного процесса и выполнять задания в удобное для ученика время. Особое значение имеют дистанционные олимпиады для школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, так как дают возможность учащимся данных школ более активно включиться в олимпиадное движение, создают условия для независимой проверки степени своей подготовки по общеобразовательному предмету.

Организация профориентационной работы как мера повышения мотивации обучающихся. Одним из способов решения проблемы низкой мотивации школьников является развитие их представлений о значимости обучения для будущей жизни. Эффективным средством для этого является профориентационная работа. Существенное отличие современного понимания профориентационной работы заключается в ее нацеленности не на выбор конкретной профессии каждым учеником, а на формирование у учащихся неких универсальных качеств, позволяющих осуществлять сознательный, самостоятельный профессиональный выбор, быть ответственными за свой выбор, быть профессионально мобильными.

В широком смысле слова **профориентация** – это система общественного и педагогического воздействия на молодежь с целью подготовки к сознательному выбору профессии, система государственных мероприятий, обеспечивающая научно обоснованный выбор профессии.

В узком смысле слова **профориентация** – это целенаправленная деятельность по формированию у учащихся внутренней потребности и готовности к сознательному выбору профессии. Одним из эффективных механизмов построения системы профориентации в конкретной школе является ее участие в проекте «Билет в будущее». **«Билет в будущее» – это проект по ранней профессиональной ориентации обучающихся 6–11-х классов**, который является составной частью национального проекта «Образование».

Для регионов участие в проекте «Билет в будущее» – возможность сориентировать школьников на отрасли, востребованные в рамках той территории, на которой расположена их школа, а также скорректировать региональную политику в отношении рынка труда.

Взаимодействие с регионами осуществляет федеральный оператор проекта – Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)». Детальное описание проекта приведено на ресурсе¹⁹

Повышение дисциплины в классе. В большинстве случаев проблемы с дисциплиной на уроках являются следствием иных причин, оказывающих негативное влияние на образовательный процесс и атмосферу в школе. И поэтому организация мер, направленных на улучшение ситуации в школе по другим направлениям, рассматриваемым в данной Методике

¹⁹ Проект «Билет в будущее» (<http://bilet-help.worldskills.ru/>). Сайт регионального оператора (Новосибирский центр развития профессионального образования: <http://profartnso.ru/>)

адресной помощи, поможет в целом улучшить и ситуацию с дисциплиной. Тем не менее, важно учитывать психолого-педагогические аспекты организации образовательного процесса, которые в ряде случаев могут быть самостоятельным источником возникновения проблем и требуют отдельного рассмотрения. Основы профилактики девиантного поведения несовершеннолетних в современном быстро меняющемся мире – важное направление деятельности в образовательных организациях.

Поскольку нарушения дисциплины всегда носят конфликтный характер, одним из действенных инструментов становятся технологии восстановительного подхода: Круг сообщества, Школьная конференция и др. Эти же инструменты могут применяться и как профилактическая мера.

В работе психологов и других специалистов в образовательных организациях важно уделять внимание специфике профилактической деятельности в контексте трудных жизненных ситуаций с участием несовершеннолетних с проблемным и девиантным поведением, знать основные этапы психопрофилактики, основные принципы межведомственного взаимодействия, а также методы и технологии, используемые на каждом этапе данного направления деятельности. Подробная информация по данной проблематике представлена на ресурсе: Навигатор профилактики девиантного поведения²⁰

Формирование партнерских взаимоотношений школы с родителями.

Ответственное и позитивное родительство – один из важнейших принципов социальной политики Российской Федерации. Необходимо обеспечить эффективное функционирование органов государственно-общественного управления. Важнейшую роль играют просветительская работа с родителями по различным тематикам, проведение совместных детско-родительских мероприятий. Ответы на вопрос «Как организовать просвещение родителей?», контент для организации просветительской работы, интересные практики представлены на сайтах: Национальная родительская ассоциация, Центр информационной поддержки родителей, Навигатор для современных родителей.²¹

Повышение вовлеченности родителей учащихся с низкими образовательными результатами. Необходимо анализировать сильные и слабые стороны в коммуникации с семьями обучающихся, понять причины невовлеченности родителей в образование детей, разработать стратегию по вовлечению родителей учащихся с низкими образовательными результатами, что внесет свой вклад в повышение качества образования, в том числе образовательные программы для родителей²².

Повышение школьного благополучия. Высокий уровень тревожности обучающихся может проявляться в изменении познавательной активности, тревожности и негативных эмоциональных переживаниях, характеризующих личностные свойства субъекта, а также в отношении состояния человека в конкретный момент. Фактор риска отражает уровень тревожности обучающихся; общей тревожности в школе, переживание социального стресса, фрустрацию потребности в достижении успеха, страх самовыражения, страх ситуации проверки знаний, страх не соответствовать ожиданиям окружающих, низкую физиологическую сопротивляемость стрессу, проблемы и страхи в отношениях с учителями. Низкий уровень поддержки учителей характеризуется недостаточной психолого-педагогической грамотностью, недостатком культуры педагогического общения, несформированностью навыков

²⁰ Навигатор профилактики девиантного поведения (https://mgppu.ru/about/publications/deviant_behaviour)

²¹ Национальная родительская ассоциация (<https://nra-russia.ru/>)

Центр информационной поддержки родителей (<https://ruroditel.ru/>)

Навигатор для современных родителей (<https://xn--80aidamjr3akke.xn--p1ai/categories/shkolniki>)

²² Любичкая К. А. Уровни родительского участия в образовании своих детей / Культурно-исторический подход в современной психологии развития: достижения, проблемы, перспективы. ред. И.В. Шаповаленко и др., Л – М.: Издательство ФГБОУ ВО МГППУ, 2018. С. 156-159. (<https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/298874369.pdf>).

Любичкая К. А., Шакарова М. А. Коммуникация семьи и школы: ключевые особенности на современном этапе. // Вопросы образования. 2018. № 3. С. 196-215. (<https://publications.hse.ru/articles/224076464>).

К.А. Любичкая, Е.В. Сивак. Рекомендации для учителей и директоров школ по коммуникации с родителями во время пандемии.// Мониторинг экономики образования. Выпуск № 12, 2020. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020

конструктивного решения целого ряда проблемных педагогических ситуаций, недостаточным владением способами профилактики и преодоления эмоциональной напряженности.

Высокая доля обучающихся с инклюзией. В настоящее время в общеобразовательных организациях возросло число детей с особыми образовательными потребностями, нуждающихся в специализированной помощи педагогов различных направлений. Успешность воспитания, развития и социальной адаптации детей зависит от правильной, слаженной и грамотно организованной работы всех участников психолого-педагогического процесса. Успешность обучения школьника с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования во многом определяется специальными образовательными условиями, которые должны быть созданы с учетом образовательных потребностей обучающегося. Методические рекомендации по сопровождению детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования размещены по ссылке²³:

Сопровождение интеграции детей-мигрантов. Существует ряд трудностей включения детей-мигрантов в образовательный процесс: низкий уровень владения русским языком, сложности адаптации к учебному процессу, изменение учебного процесса с ориентацией на потребности детей-мигрантов. Эффективная деятельность психологов по решению данного ряда трудностей не представляется возможной без овладения основными этнопсихологическими знаниями и использования прикладных кросс-культурных технологий. Одним из ресурсов по вопросу интеграции мигрантов в образовательный процесс являются методические рекомендации «Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде». Учебно-методическое пособие адресовано специалистам-психологам, решающим задачи интеграции мигрантов в образовательных учреждениях (школах, образовательных холдингах, центрах дополнительного образования) и психологических центрах. В пособии представлены теоретические концепции, знакомство с которыми является необходимым условием эффективной работы психолога с детьми-мигрантами; предлагаются методические рекомендации для планирования и организации межкультурного тренинга в образовательной среде; даны материалы об индивидуальной и групповой работе с детьми-мигрантами, а также материалы для организации помощи педагогам, работающим с инокультурными учащимися.²⁴

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР И ИХ ОБЪЕКТИВНОСТИ

Способы использования рассмотренных выше оценочных процедур могут быть использованы для **принятия решений**:

- **в отношении конкретных учащихся** (например: диагностика проблем в обучении, определение мер по их преодолению – корректировка образовательного процесса);

- **в отношении сложившейся в общеобразовательной организации системы образования** (например: изменения в ООП или учебном плане в связи с переходом на углубленное или профильное изучение отдельных предметов, оценки условий обучения и приобретение необходимого лабораторного оборудования).

1. Решения относительно ученика и родителей (законных представителей).

- Выяснение уровня освоения ООП (базовый, выше базового, ниже базового).

- Принятие решения относительно продолжения обучения школьником на следующем уровне образования.

- Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов для школьников-участников оценочной процедуры.

²³ Институт проблем инклюзивного образования МГППУ (<http://www.inclusive-edu.ru/>)

²⁴ Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде: Учебно-методическое пособие для педагогов-психологов. [Электронный ресурс] / под ред. О. Е. Хухлаев, М. Ю. Чибисова. М.: МГППУ, 2013. – 273 с (https://www.isras.ru/files/File/publ/Kuznetsov_Tehnologii_psikhologicheskogo_soprovozhdeniya.pdf).

- Разработка педагогических рекомендаций для индивидуальной поддержки учащегося (определение дефицитов в необходимых для продолжения обучения знаниях и навыках, определение мер для их восполнения).
- Обеспечение открытости и доступности информации о качестве образования в ОО, ознакомление с локальными нормативными актами учреждения.
- Получение информации о целях различного уровня оценочных процедур – ГИА, ДР, ВПР, внутренних оценочных процедурах;
- Ознакомление с критериями оценивания уровня подготовки обучающихся по каждому виду оценочных процедур.
- Ознакомление с результатами оценочных процедур, с комментариями и предложениями по повышению качества освоения предметного содержания.

2. Решения относительно учителя (руководителя школьного методического объединения).

- Регулярное проведение заседаний МО: обсуждение вопросов о формирующем оценивании, критериальном оценивании письменных работ учащихся, рассмотрение проблемных зон и корректировка планов учебных занятий, подготовки учащихся в оформлении бланков работ, методические рекомендации учителям по совершенствованию образовательного процесса по итогам оценочных процедур 1-3, 5-8, 10 классов.
- Выявление учащихся группы риска, с которыми организуются дополнительные групповые консультации по предмету.
- Ознакомление обучающихся и их родителей с результатами оценочных процедур, с комментариями и предложениями по повышению качества освоения предметного содержания.
- Проведение диагностических работ по предметам в рамках плана внутреннего мониторинга качества образования с включением «дефицитных заданий», ознакомление с критериями оценивания (сочинение).
- Создание фонда оценочных средств на основе единой критериальной базы.
- Проведение взаимопроверки работ на школьном уровне.
- Использование полученных данных для аттестации педагога, как одного из критериев деятельности, наряду с профессиональным портфолио, самооценкой учителя, оценкой администрацией школы, оценкой родителями, результатами методической работы, свидетельствами о прохождении повышения квалификации, а также с учетом условий работы учителя (контингент учащихся, степень подготовленности учеников и т.п.).
- Выработка плана профессионального развития и повышения квалификации с целью преодоления профессиональных дефицитов, выявленных в ходе итоговой оценки обучающихся, и повышения качества обучения школьников.

3. Решения относительно школы, руководителя (заместителей руководителя) ОО.

- Осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, в том числе объективности и аргументированности оценивания знаний, умений, навыков обучающихся.
- Оформление результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в соответствии с требованиями, установленными соответствующим(и) локальным(и) нормативным(и) актом(и).
- Совершенствование качества профессиональной деятельности педагогов и выполнения требований ФГОС к кадровым условиям реализации ООП.
- Определение четких критериев оценивания уровня подготовки обучающихся при осуществлении текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (с учетом критериальной базы оценивания ВПР, ОГЭ, ЕГЭ).
- Регулирование локальным нормативным актом критериальной базы объективного оценивания качества подготовки обучающихся, установления минимальных норм накопляемости отметок по каждому учебному предмету.

- Осуществление подготовки отчета о результатах самообследования с использованием всего массива информации, полученной при анализе результатов внутренней и внешней оценки качества образования.

- Проведение информационной работы с родителями обучающихся о целях различного уровня оценочных процедур – ГИА, ДР, ВПР, внутренних оценочных процедурах; ознакомление с критериями оценивания уровня подготовки обучающихся по каждому виду оценочных процедур.

4. Решения относительно школы (руководителя, заместителей руководителя).

- Учет результатов итоговой оценки в качестве одного из критериев результативности работы школы при проведении самооценки общеобразовательного учреждения.

- Использование процедуры оценки в качестве одного из элементов системы внутришкольного мониторинга качества образования ОО.

- Проектирование системы методической работы и повышения квалификации педагогов в ОО.

- Принятие совместного с педагогическим коллективом решения относительно выбора УМК, по которым проводится обучение.

- Направление педагогов на курсы повышения квалификации по вопросам оценки качества образования, использования результатов оценочных процедур или проводить в рамках внутриорганизационного обучения тематические практикумы. Использовать для решения этой задачи ресурсы дистанционных платформ (например, ФИОКО, ФИПИ, Федеральный центр тестирования и др.).

- Использование результатов оценочных процедур при распределении педагогической нагрузки.

- Формирование запроса муниципальной методической службе по сопровождению реализации образовательной программы по предметам.

- Формирование группы представителей родительской общественности для независимого наблюдения за ходом оценочных процедур.

- Формирование группы экспертов для проведения взаимопроверки и перепроверки процедур внутреннего мониторинга, ДР, ВПР.

- Разработка планов мероприятий («дорожных карт») в ОО по обеспечению объективности результатов оценочных процедур, повышению образовательных результатов.

- Осуществление системного анализа результатов внешней оценки качества образования (государственная регламентация образовательной деятельности, НОК УО ОО, НИКО, ГИА, региональные и муниципальные мониторинги, результаты конкурсов, олимпиад всех уровней).

- Сравнение результатов внешней системы оценки качества образования с результатами внутренней оценки качества образования с целью выявления взаимосвязей/корреляции указанных результатов и определения достижений и дефицитов качества образования для принятия соответствующих управленческих решений.

5. Решения на уровне муниципалитета.

- Проектирование системы методической работы и повышения квалификации педагогов образовательных учреждений муниципалитета.

- Анализ образовательной деятельности ОО, находящихся в сходных условиях (кластерный подход), по результатам итоговой оценки с целью разработки программ поддержки школ с низкими результатами.

- Решение учредителя об обязательном представлении полученных результатов оценки в публичных докладах школ и других информационных источниках с целью информирования широкой общественности о качестве образования в конкретном общеобразовательном учреждении.

- Формирование заказа к региональной системе повышения квалификации работников образования относительно разработки и реализации программ профессионального развития педагогов.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВПР

Для принятия адекватных сложившейся ситуации решений рекомендуется оценить результаты ВПР на организационном уровне и обсудить их на внутришкольном методическом мероприятии (педсовет, семинар, круглый стол и т.п.). Основные вопросы для рассмотрения представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Содержание методического мероприятия по вопросу интерпретации результатов ВПР.

Вопросы для рассмотрения	Направления, шаги по рассмотрению вопросов	Возможные решения
Особенности ВПР на организационном и технологическом уровнях	- обсуждение технологии проведения с целью соблюдения регламента и порядка, рассмотрение единых подходов к трактовке критериев оценивания, изменений в КИМ.	- изменение оценочных процедур в рамках ВСОКО. Определение новых подходов к формированию фонда оценочных средств ОО.
Результаты учащихся на ВПР	- анализ достижения высоких результатов и определение причин низких результатов; соотнесение результатов с кодификатором.	- внесение изменений в систему внутришкольного мониторинга в рамках ВСОКО.
Блоки ООП, которые обучающие освоили недостаточно	- обсуждение выявленных пробелов в знаниях и/или навыках у большинства учащихся в блоках ООП.	- совершенствование рабочих программ и оценочных материалов для проведения текущего контроля и учёта успеваемости обучающихся, промежуточной аттестации, а также оптимизации методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности, приобретение необходимого оборудования, учебно-методических комплектов и т.п.;
Условия образовательной деятельности в ОО	- определение организационных условий в школе, повлиявших на результаты обучения.	- внедрение эффективных педагогических практик работы в образовательную систему ОО.
Основные направления подготовки учащихся по достижению необходимых образовательных результатов	- обсуждение направлений работы по повышению образовательных результатов и изучение эффективных практик по вопросу выбора методик подготовки, которые используют другие педагоги и общеобразовательные организации с более высокими результатами ВПР.	
План мероприятий по повышению качества подготовки обучающихся	- определение мероприятий, по улучшению качества обучения.	- составление плана, установление сроков выполнения, ответственных лиц.

1. Решения относительно ученика и родителей (законных представителей).

- Выяснение пробелов уровня освоения программ по предметам;
- Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов для школьников-участников оценочной процедуры.
- Разработка педагогических рекомендаций для индивидуальной поддержки учащегося (определение дефицитов в необходимых для продолжения обучения знаниях и навыках, определения мер для их восполнения).
- Обеспечение открытости и доступности информации о качестве образования в ОО, ознакомление с локальными нормативными актами учреждения.
- Получение информации о целях ВПР.
- Ознакомление с критериями оценивания уровня подготовки обучающихся в рамках ВПР.
- Ознакомление с результатами ВПР, с комментариями и предложениями по повышению качества освоения предметного содержания.

2. Решения относительно учителя (руководителя школьного методического объединения).

- Регулярное участие в проведении заседаний МО, обсуждение вопросов на школьных методических мероприятиях вопросов, связанных с повышением результатов ВПР.
- Корректировка рабочих программ по предметам с учетом анализа результатов ВПР и выявленных сложных/проблемных тем.
- Планирование заданий, которые направлены на развитие вариативности мышления учащихся и способность применять знания в новой ситуации, создавать и преобразовывать модели и схемы для экспериментальных задач.

- Включение учебно-практических заданий, которые диагностируют степень сформированности универсальных учебных действий.
- Совершенствование оценочных материалов для проведения текущего контроля и учёта успеваемости обучающихся, промежуточной аттестации.
- Проведение родительских собраний. Представление обезличенных результатов ВПР, разбор основных ошибок, допущенных в работах, предоставление обучающимся и родителям заданий в тестовой форме, пробных КИМ для самостоятельной работы по желанию.
- Оптимизация методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности.
- Формирование запроса для администрации на приобретение необходимого оборудования, учебно-методических комплектов и т.п.
- Внедрение эффективных педагогических технологий работы в образовательную систему ОО.
- Распространение успешных практик, выявленных в ходе процесса работы по коррекции выявленных проблем по результатам ВПР.
- Использование методических материалов и заданий, представленных в демоверсиях на информационном портале <https://statgrad.org/>, на сайте ФИОКО <https://fioco.ru/%D0%B2%D0%BF%D1%80-%D0%B2-%D0%BE%D0%BE> др.

3. Решения относительно школы, руководителя (заместителей руководителя) ОО.

- Планирование и составление административных проверочных работ с учетом наибольших затруднения по результатам ВПР в тематических блоках.
- Обеспечение сопоставимости результатов внутришкольных работ и ВПР (тождественная структура работ).
- Включение в фонд оценочных средств заданий, аналогичных ВПР и позволяющих оценить динамику изменения уровня результатов учащихся.
- Планирование внутришкольного контроля в новом учебном году с учетом результатов анализа ВПР.
- Включение контрольных мероприятия по оценке соответствия учебных кабинетов и внутришкольной информационно-образовательной среды требованиям ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования.
- Планирование приобретения оборудования, в том числе лабораторного, материалов или пособий в рамках программы развития ОО, плана финансово-хозяйственной деятельности.
- Оценка качества содержания ООП и условий их реализации в рамках внутришкольного контроля.
- Корректировка содержания основных образовательных программ (и/или компонентов, входящих в их структуру); индивидуальных учебных планов; организации образовательного процесса, в том числе организации внеурочной деятельности; организации образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий; изменение структуры учебного плана через перераспределение часов части, формируемой участниками образовательных отношений; построение особой системы элективных курсов, факультативом и кружковой работы на основе анализа результатов независимых оценочных процедур.
- Проведение на уровне общеобразовательной организации родительского собрания. Ознакомление родителей с обобщенными обезличенными результатами ВПР, блоками заданий, которые особенно не удались учащимся.
- Рекомендации, памятки по созданию условий и общению с ребенком перед проверочными работами, какие условия создать.
- Распространение позитивной практики, выявленной в ходе процесса интерпретации результатов внешних процедур оценки качества образования, коррекции выявленных проблем и преодоления негативных тенденций.
- Повышение квалификации управленческой команды школы в области управления на основе данных внутришкольной системы оценки качества образования, анализа результатов контрольно-оценочных процедур, концептуального планирования развития образовательной организации, расширение представлений об инструментах противодействия рискам снижения

образовательных результатов и поддержания эффективной коммуникации с участниками образовательных отношений.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ГИА (ОГЭ, ЕГЭ, ГВЭ)

1. Решения относительно ученика и родителей (законных представителей).

- Участие в пробных процедурах.
- Использование учебных пособий, рекомендованные для подготовки к экзамену.
- Ознакомление с информацией, расположенной на сайтах Рособрнадзора (<http://obrnadzor.gov.ru/gia/>) и ФГБНУ «ФИПИ» (<https://fipi.ru/>), где размещены демонстрационные варианты экзаменационных работ и варианты прошлых лет ЕГЭ, ОГЭ, ГВЭ.
- Обращение за разъяснениями по вопросам содержательной и процедурной части экзамена к учителям и администрации образовательной организации.
- Выработка навыков заполнения бланков, записи ответов на задания в бланках ответов.
- Формирование умений пользоваться справочными материалами, входящим в состав КИМ.

- Для подготовки к государственной итоговой аттестации учащихся слабо овладевшими математическими компетенциями следует различными диагностическими процедурами выявить не менее 10 заданий экзамена, которые учащийся может выполнить, возможно, с ошибками, и в процессе обучения добиться уверенного выполнения.

- Отработка безошибочного выполнения несложных преобразований и вычислений (в том числе на умение найти ошибку).

- Регулярное выполнение упражнений, развивающих базовые компетенции школьников (умение читать и верно понимать условие задачи, решать практические задачи, выполнять арифметические действия, простейшие алгебраические преобразования, действия с основными функциями и т.д.).

2. Решения относительно учителя (руководителя школьного методического объединения).

- Анализ результатов ГИА, включение в темы самообразовательной работы изучение трудных вопросов методики обучения предмету.

- Использование материалов сайта ФИПИ (<https://fipi.ru/>):

- документы, определяющие структуру и содержание КИМ ЕГЭ текущего года (кодификатор элементов содержания, спецификация и демонстрационный вариант КИМ);
- открытый сегмент Федерального банка тестовых заданий;
- учебно-методические материалы для председателей и членов региональных предметных комиссий по проверке выполнения заданий с развернутым ответом экзаменационных работ ЕГЭ;
- аналитические отчеты о результатах экзамена и методические письма прошлых лет;
- материалы журнала «Педагогические измерения».

- Использование в практике преподавания оценочных материалов, обеспечивающих своевременный и качественный контроль учебных достижений обучающихся, в том числе содержащихся в банке оценочных материалов ФИПИ.

- Использование банка методических материалов для учителя, оценочных материалов, необходимых при обучении детей с ОВЗ (сайт ФИПИ, раздел ГВЭ (<https://fipi.ru/gve/>)).

- Обеспечение реализации компетентностного подхода в обучении, формирования предметных и метапредметных компетенций.

- Обеспечение реализации дифференцированного подхода к обучению, учёт индивидуальных особенностей и потребностей обучающихся.

- Проведение анализа соответствия УМК по предметам на уровне ООО и СОО федеральному перечню учебников.

- Формирование у школьников навыков самооценки и самокоррекции учебной деятельности, умения работать с текстом, с информацией.

- Сосредоточение внимания на выявлении текущих трудностей обучающихся и их оперативной коррекции во время учебного процесса.

- Обеспечение организации чётко спланированной, тщательно продуманной, гибкой, неформальной системы диагностики, использования современных способов проверки знаний, умений и навыков обучающихся;

- Освоение критериального подхода к оценке работ обучающихся.

- Соблюдение принципа преемственности между уровнями основного и среднего общего образования.

- Использование межпредметных связей в преподавании.

- Составление индивидуальной траектории подготовки к ГИА на основе диагностики недостатков и их устранения в усвоении отдельных тем в процессе итогового повторения.

- Планирование обобщающего повторения по предмету с учетом основных содержательных линий курса.

- Проведение диагностических работ для выявления пробелов в знаниях учащихся и своевременной корректировки системы подготовки учащихся к ГИА.

- Изучение новых тем с возможностью повторения слабо усвоенных тем и разделов.

- Проведение на уроках регулярного контроля усвоения знаний на базовом уровне в соответствии с открытым банком тестовых заданий.

- Включение практико-ориентированных задач.

- Использование не только тестовых форм контроля; но и рассуждений обучающихся, как основы для дальнейшего их анализа и обсуждения.

- Формирование системы научных знаний, как основы научения правильному подходу к выполнению заданий при подготовке к ГИА.

- Развитие у выпускников в процессе повторения, систематизации и обобщения учебного материала умения выделять главное, устанавливать причинно-следственные связи.

- Для успешного формирования важнейших теоретических понятий в учебном процессе использовать разнообразные по форме упражнения и задания на их применение в различных ситуациях, привлекая при этом знания из других разделов курса; увеличивать в учебном процессе долю творческих заданий, требующих переноса алгоритма действий в новые нестандартные ситуации.

- Внедрение педагогических технологий, индивидуализации и дифференциации обучения.

- Использование заданий разных типов, аналогичных заданиям ЕГЭ, ОГЭ при проведении различных форм текущего контроля в учебном процессе.

- В работе с детьми, демонстрирующими высокий уровень подготовки:

- больше времени уделять логическим рассуждениям при решении задач;
- изучать с учащимися материал, который не входит в программу школьного курса;
- учить школьников очень внимательно знакомиться с условием задания;
- поддерживать постоянный интерес к предмету путем предложения для решения нестандартных задач (школьникам, как правило, интересны задачи, для решения которых необходимо придумать какой-либо новый способ или использовать знания, выходящие за рамки школьных учебников) и поощрение интереса к изучению внепрограммного материала.

индивидуальный подход, корректное выстраивание образовательной траектории развития учащегося (рекомендации литературы для подготовки, ссылку в сети Интернет и т.д.).

- Оказание помощи в самоопределении и развитии личности.

3. Решения относительно руководителя школьного методического объединения.

- Изучение и анализ результатов ЕГЭ, ОГЭ, ГВЭ на заседаниях районных (городских), школьных методических объединений и определение актуальных проблем повышения качества преподавания учебного предмета и уровня подготовки учащихся к ГИА.

- Организация «адресной» помощи педагогам, чьи обучающиеся в рамках ГИА не достигают минимальной границы, в том числе через систему стажировок, наставничества, внутриорганизационного обучения.

- Обобщение и распространение позитивного опыта подготовки учащихся к ЕГЭ, использования тестовых форм контроля уровня обученности учащихся в системе промежуточной и итоговой аттестации.

- При планировании деятельности методического объединения включить в тематику проблем заседаний рассмотрение следующих вопросов:

- Сопровождение индивидуальных образовательных траекторий обучающихся.
- Совершенствование методик измерения качества и оценки знаний учащихся.
- Развитие образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия.
- Проектирование образовательного пространства в условиях цифровой образовательной среды
- Внесение изменений в ООП ООО, ООП СОО для достижения планируемых результатов на основе анализа ГИА.

4. Решения относительно школы, руководителя (заместителей руководителя) ОО.

- Анализ результатов ГИА с целью совершенствования контроля за состоянием преподавания, подготовки к государственной итоговой аттестации, выбора наиболее эффективных УМК.

- Разработка планов («дорожных карт») по повышению результатов ГИА.

- Проведение и использование результатов диагностических работ для проектирования индивидуальных образовательных траекторий обучения учащихся.

- Обеспечение участия выпускников в пробном ЕГЭ, ОГЭ не менее чем за полгода до проведения экзамена.

- Обеспечение учителей и учащихся необходимой аппаратурой при подготовке к ГИА, проведении пробных экзаменов.

- Обеспечение систематического повышения квалификации учителей, в том числе продемонстрировавших недостаточный уровень профессиональной компетентности при подготовке выпускников к государственной итоговой аттестации.

- Осуществление контроля за выполнением ООП в соответствии с требованиями ФГОС, спецификацией, кодификатором элементов содержания и требованиями к уровню подготовки выпускников образовательных организаций для проведения единого государственного экзамена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время качество образования является стратегическим приоритетом для Российской Федерации. Сформирована Единая система оценки качества образования (ЕСОКО), которая позволяет вести мониторинг знаний учащихся на разных уровнях обучения в школе, оперативно выявлять и решать проблемы системы образования в разрезе предметов, школ и регионов. ЕСОКО на уровне Российской Федерации дает возможность получить полное представление о качестве образования в стране, анализировать и учитывать влияние различных факторов на результаты работы школ. Она позволяет школам вести самодиагностику и выявлять имеющиеся проблемы, а родителям — получать информацию о качестве знаний своих детей.

Важным обстоятельством и одним из базовых принципов оценки качества в общем образовании становится сопоставление внешней оценки и самооценки образовательной деятельности общеобразовательных организаций.



Руководителям ОО необходимо пересмотреть вопрос обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образования не только с позиции обязательного выполнения требований законодательства об образовании (формально разработанные локальные нормативные акты, отсутствие адекватных аналитических материалов и т.д.), а, в первую очередь, с позиции максимального использования ресурсов ВСОКО для повышения эффективности управления качеством образования:

- регламентировать локальным нормативным актом образовательной организации проведение процедур ВСОКО (выбор показателей, методов сбора и обработки информации и т.д.),

- руководствоваться при управлении качеством образования управленческим циклом.

Основной для принятия управленческих решений является учет факторов риска и анализ результатов внешних и внутренних оценочных процедур, внутриорганизационных мониторингов.

Список использованной литературы:

1. Болотов В. А., Вальдман И. А. Условия использования результатов оценки учебных достижений школьников. // Проблемы современного образования. №4. [Электронный ресурс] – 2012. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-ispolzovaniya-rezultatov-otsenki-uchebnyh-dostizheniy-shkolnikov/viewer> – Загл. с экрана. Дата обращения: 20.07.2021.
2. Вальдман И.А. Подходы к управлению качеством образования на основе использования процедур оценки образовательных достижений учащихся. // Управление образованием: теория и практика. №4 (12). [Электронный ресурс] – 2013. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-upravleniyu-kachestvom-obrazovaniya-na-osnove-ispolzovaniya-protsedur-otsenki-obrazovatelnyh-dostizheniy-uchaschihsya/viewer> – Загл. с экрана. Дата обращения: 21.07.2021.
3. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации. Составитель: М. А. Пинская, А. М. Михайлова. [Электронный ресурс] / ООО "Корпорация "Российский учебник". – 2019. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/345295719>. – Загл. с экрана. Дата обращения: 19.07.2021.
4. Кутняк С.В. Роль предметных олимпиад в повышении качества образования в школах с низкими результатами обучения. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://socpedagog13.edurm.ru/articles/7098-rol-predmetnyh-olimpiad-v-povyshenii-kachestva-obrazovaniia-v-shkolah-s-nizkimi-rezultatami-obu.html> . – Загл. с экрана. Дата обращения: 19.07.2021.
5. Любичкая К. А. Уровни родительского участия в образовании своих детей / Культурно-исторический подход в современной психологии развития: достижения, проблемы, перспективы. ред. И.В. Шаповаленко и др., [Электронный ресурс] / Издательство ФГБОУ ВО МГППУ, – 2018. С. 156-159. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/298874369.pdf> . – Загл. с экрана. Дата обращения: 22.07.2021.
6. Любичкая К. А., Шакарова М. А. Коммуникация семьи и школы: ключевые особенности на современном этапе. //Вопросы образования. № 3. С. 196-215. [Электронный ресурс] / – 2018. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/articles/224076464> – Загл. с экрана. Дата обращения: 22.07.2021.
7. Любичкая К.А., Сивак Е.В.. Рекомендации для учителей и директоров школ по коммуникации с родителями во время пандемии // Мониторинг экономики образования. Выпуск № 12, 2020. [Электронный ресурс] / © Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – 2020. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2020/09/06/1580255492/%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%2012-2020%20%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9.%20%D1%81%20%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%D0%BE%20%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F%20%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%B8.pdf> . – Загл. с экрана. Дата обращения: 20.07.2021.
8. Москвин В.Г. «О рисках, возникающих при принятии и реализации управленческих решений по результатам процедур контроля и оценки качества образования». 2015. [Электронный ресурс] / Минобрнауки России. – 2015.– Режим доступа: [http://minobr.nso.ru/sites/minobr.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2015/10/10 v. g. moskvin.pdf](http://minobr.nso.ru/sites/minobr.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2015/10/10_v.g.moskvin.pdf). – Загл. с экрана. Дата обращения: 20.07.2021.
9. Никандров В.В. Экспериментальная психология. Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Речь». – 2003.
10. Образцов П.И. Методы и методология психолого-педагогического исследования. — СПб.: Питер. — 2004.

11. Решетникова О.А. Анализ результатов государственной итоговой аттестации как основа совершенствования системы образования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://fioco.ru/Media/Default/Presentations/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A7%D0%98%204-5%20%D0%B8%D1%8E%D0%BB%D1%8F/%D0%A0%D0%B5%D1%88%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-1.pdf> . – Загл. с экрана. Дата обращения: 20.07.2021.

12. Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде: Учебно-методическое пособие для педагогов-психологов. под ред. О. Е. Хухлаев, М. Ю. Чибисова. [Электронный ресурс] / М.: МГППУ. – 2013. Режим доступа: https://www.isras.ru/files/File/publ/Kuznetsov_Technologii_psikhologicheskogo_soprovozhdeniya.pdf . – Загл. с экрана. Дата обращения: 23.07.2021.

13. Фролова Е.С. - Технология разработки комплекса мер по повышению качества преподавания учебных предметов по результатам ГИА 2019 года в деятельности методического объединения. [Электронный ресурс] /. АОУ ВО ДПО «ВИРО». – 2019. Режим доступа: <https://viro.edu.ru/attachments/article/9945/Kompleks.pdf> . – Загл. с экрана. Дата обращения: 22.07.2021.

14. Я - эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность "слабых" учащихся: учебно-методическое пособие. Составитель: М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий. [Электронный ресурс] /. ИД Университетская книга. – 2017. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/228134203> . Дата обращения: 22.07.2021.