

**Государственное бюджетное учреждение дополнительного
профессионального образования
«Ставропольский краевой институт развития образования,
повышения квалификации и переподготовки работников образования»**

Лаборатория развития региональной системы образования

**НАВИГАТОР УСПЕШНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРАКТИК
СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ:
методические рекомендации**

Рассмотрено
на заседании
Координационного совета
по работе со школьной неуспешностью
от 25.12.2020 года протокол № 1

**г. Ставрополь
2020**

Составители:

И.В. Цифанова – к.и.н., руководитель лаборатории развития региональной системы образования государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования»;

Я.Н. Скрипник – к.филол.н., старший научный сотрудник лаборатории развития региональной системы образования государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования».

Навигатор успешных образовательных практик Ставропольского края: методические рекомендации; автор-составитель И.В. Цифанова, Я.Н. Скрипник. – Ставрополь, СКИРО ПК и ПРО, 2020. – 49 с.

Для принятия эффективных мер поддержки школ, испытывающих на себе риски низких результатов, в том числе, спровоцированные негативными факторами, необходим адресный подход, который предполагает учет специфики конкретной образовательной организации. В пособии проводится анализ управления качеством образования как социально-педагогической проблемы, представлены эффективные модели обучения современных школьников, методика по совершенствованию воспитательной системы школы и повышению мотивации всех участников образовательного процесса, практический опыт применения оборудования центров «Точка роста» в урочной и внеурочной деятельности, опыт резильентных школ.

Сборник предназначен для руководителей органов управления образованием, представителей администрации общеобразовательных организаций, методистов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел I Современные пути и способы совершенствования системы управления качеством образовательных результатов школьников	5
1.1. Управление качеством образования как социально-педагогическая проблема. Политика в области качества образования и совершенствование системы его управления	
1.2. Сущность понятия «качество образования»	
1.3. Инструменты и механизмы повышения качества общего образования	
2. Социальный аспект решения проблемы управления качеством образовательных результатов школьников	9
2.1. Специфика управления качеством образования	
2.2. Управление качеством образования в новых социокультурных условиях	
2.3. Оценка качества образования: методологические и управленческие механизмы ее реализации	
3. Внутришкольная система управления качеством образования - механизм внутренней гарантии качества образования в целом	24
3.1. Опыт регионов по повышению образовательной эффективности в образовательных организациях	
3.2. Ключевые принципы формирования системы поддержки школ для повышения качества и эффективности управления в системе общего образования	
3.3. Система управления качеством образовательных результатов школьников на уровне образовательной организации	
Раздел II. Методические треки успешных образовательных практик	32
2.1. Практический опыт резильентных школ по преодолению рисков	
2.2. Практика ликвидации риска «Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров»	
2.3. Представление инновационного проекта: «Повышение качества образования в школе, находящейся в сложном социальном контексте, на основе создания «Открытой школы «МЫ ВМЕСТЕ!» (директор МОУ СОШ №7 с. Стародубского, Н.В. Кудренко)	
2.4. Роль интерактивного конкурса «МЕТАМЕТОД» в преодолении риска <i>«Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогов»</i>	
Заключение Ошибка! Закладка не определена.	
Ссылки на используемую литературу	48

Введение

Любая школа подвергается воздействию сложного сочетания факторов, действие которых часто разнонаправленно. Задача данного сборника – продемонстрировать влияние различных характеристик, описывающих образовательный процесс. Некоторые из них ассоциируются с улучшением образовательных результатов, другие, напротив, провоцируют повышение рисков учебной неуспешности. Для принятия эффективных мер поддержки школ, испытывающих на себе риски низких результатов, в том числе, спровоцированные негативными факторами, необходим адресный подход, который предполагает учет специфики конкретной образовательной организации. Специфика, в свою очередь, проявляется в наличии ресурсов, в педагогическом и кадровом составе, постулируемых ценностях школы, которые находят свое отражение в школьном благополучии, учебной атмосфере.

Результаты анализа региональных механизмов управления образованием и изучение опыта отдельных регионов свидетельствуют о том, что региональные органы управления образованием в некоторых случаях предпринимают достаточно эффективные попытки работы со школами с высокими рисками низких образовательных результатов, однако в отсутствие эффективной системы выявления и помощи таким школам каждая отдельная отстающая школа требует внимания и управления «в ручном режиме», что не позволяет оказать помощь всем нуждающимся в ней образовательным организациям в силу ограниченности ресурсов.

РАЗДЕЛ 1. Современные пути и способы совершенствования системы управления качеством образовательных результатов школьников

Содержание

«Управление – это искусство карабкаться по лестнице успеха. Руководство – это умение определить, к той ли стене приставлена лестница».

Питер Друкер

1. Управление качеством образования как социально-педагогическая проблема. Политика в области качества образования и совершенствование системы его управления

1.1. Сущность понятия «качество образования»

Качество образования сегодня является стратегическим фактором общественного развития. Повышение качества образования - важнейшая задача в условиях рыночной экономики, конкуренции, демографических преобразований общества, и оно может быть достигнуто только путем целенаправленной и систематической работы, которая позволит гарантировать достижение положительных изменений в развитии каждого обучающегося, формирование всех определенных во ФГОС необходимых компетенций, создание механизмов реализации потенциала образования как социального лифта.

Трудно найти такой педагогический коллектив школы, который бы не декларировал свое стремление дать учащимся качественное образование. Между тем разными категориями субъектов, имеющими прямое или опосредованное отношение к образованию, его качество понимается по-разному. Родители, например, могут соотносить качество образования с развитием индивидуальности их детей. Качество для учителей может означать наличие качественного учебного плана, обеспеченного полноценными учебными материалами. Для учащихся качество образования, несомненно, связывается с гармоничным и доброжелательным внутришкольным климатом. Для бизнеса и промышленности качество образования соотносится с жизненной позицией, компетенциями, умениями и навыками, знаниями выпускников. Для общества качество связано с теми ценностными ориентациями и более широко - ценностями обучающихся, которые найдут свое выражение, например, в гражданской позиции, в технократической или гуманистической направленности их профессиональной деятельности.

Но совершенно очевидно, что вся педагогическая система, с ее начальных звеньев, сегодня требует переориентации на решение основной задачи современного образования, так или иначе связанного с его качеством,

- подготовку людей, умеющих быстро и успешно адаптироваться в сложной обстановке и принимать верные решения в любых, даже самых неординарных ситуациях.

Еще в 1990 году известный теоретик в области качества Дж. Харрингтон в книге «Управление качеством в американских компаниях» писал: «В 40-е годы Америка имела военных героев; в 60-е годы образцами для подражания были космонавты. В настоящее время героями следует считать специалистов в области качества, поскольку их вклад в будущее развитие и процветание может быть даже больше, чем выдающихся личностей прошлого».

Интересна и другая точка зрения: по мнению Эдварда Деминга, сформулировавшего принципы теории управления, только 15% отклонений в качестве зависит от исполнителей и 85% дефектов определяется недостатками управления.

Даже два этих суждения наглядно иллюстрируют актуальность проблемы, о которой пойдет речь.

Проблемам управления качеством образования, качества обучения и воспитания, а также способам их определения посвящены работы В.И. Беспалько, Г.В. Гутника, В.А. Кальней, И.Я. Лернера, В.П. Панасюка, М.М. Поташника, С.И. Шишова и др. Имеется большое количество публикаций зарубежных ученых, исследующих проблему повышения качества образования (Л. Лингарт, Э. Хант и другие).

Так, Г.В. Гутник качество образования рассматривает на нескольких уровнях (региона, субрегиона, школы, преподавания и учения) и определяет его как некое явление, отвечающее ряду показателей и уровней, обозначенных в нормативных документах. В частности, под «качеством образования на уровне ученика»ⁱ Г.В. Гутник понимает определенный уровень освоения содержания образования, физического, психического, нравственного и гражданского развития, которого он достигает на различных этапах образовательного процесса в соответствии с «индивидуальными возможностями, стремлениями и целями воспитания и обучения»ⁱⁱ.

В книге «Управление качеством образования»ⁱⁱⁱ под редакцией М.М. Поташника качество образования понимается как соотношение цели и результата, мера достижения целей, притом что цели заданы только операционально и прогнозированы в зоне потенциального развития школьника. Результаты образования обязательно должны включать в себя оценки того, какой ценой эти результаты достигнуты. Образование считается качественным только в том случае, если ребенок обучается и воспитывается на максимально возможном для него уровне.

1.2. Инструменты и механизмы повышения качества общего образования

Проблема управления качеством образования, несмотря на значительные попытки ее решения и в теоретическом и в практическом направлении, остается пока еще недостаточно разработанной. Это обусловлено, с одной стороны, размытостью сущности понятия «качество образования», тем, что существуют различные, а подчас и полярные точки зрения в его определении, и, с другой стороны, неразработанностью проблемы учета современных тенденций мирового развития общества, обуславливающих существенные изменения в системе образования и затрудняющих характеристику самого процесса управления.

Однако системное реформирование и перестройка деятельности современной школы в соответствии с задачами модернизации системы образования определяют необходимость анализа этого процесса, выявление современных путей и способов совершенствования этой системы, привнесения значительных изменений в ее управление.

Между тем все отчетливее осознаются противоречия между пониманием того, что приоритетным направлением в деятельности администрации любого современного общеобразовательного учреждения является управление качеством образования учащихся и недостаточностью его научного рассмотрения, а также объективной потребностью большинства учебных заведений в создании внутришкольных систем управления качеством образования учащихся и отсутствием педагогического обеспечения, способного организовать целостный подход к решению проблемы.

В чем же состоит специфика качества в образовании? Скорее всего, в представлении и применении образовательного результата как конечного продукта. Однако такой ответ актуализирует ряд следующих вопросов. Кто и как определяет результат? В каком виде должен быть сформулирован результат, чтобы он смог удовлетворить потребителя? Кто является потребителями образовательного результата? Как определить, что необходимо потребителям? В каких областях потребитель может использовать результат? Все эти вопросы требуют осмысления и нахождения ответов.

Именно поэтому задачи определения политики в области качества образования и совершенствования системы управления качеством образовательных результатов школьников относятся к числу приоритетных, требуют разработки концептуальных подходов к нахождению путей их решения.

Определенные результаты в этом направлении уже наметились. Так, среди уже реализуемых в Российской Федерации наиболее перспективных инструментов и механизмов, которые ориентированы на повышение качества общего образования, можно выделить:

- обновление содержания и технологий преподавания общеобразовательных программ^{iv};
- вовлечение всех участников системы образования (обучающихся, педагогов, родителей (законных представителей), работодателей и представителей общественных объединений) в развитие системы общего образования^v;
- обновление материально-технической базы российских школ^{vi};
- внедрение современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся образовательных организаций всех видов и уровней^{vii};
- обновление информационно-коммуникационной инфраструктуры^{viii};
- создание федеральной цифровой платформы^{ix};
- внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников^x;
- разработка цифровых учебно-методических комплексов и учебных симуляторов, тренажеров, виртуальных лабораторий для реализации общеобразовательных программ по предметным областям «Математика», «Информатика» и «Технология»^{xi};
- применение и развитие технологий и методик работы с результатами мониторинга системы образования в части оценки качества общего образования всеми субъектами Российской Федерации^{xii};
- поддержка стратегических инициатив и инновационных разработок, направленных на развитие региональных и муниципальных систем по вопросам развития и мониторинга системы образования^{xiii};
- совершенствование условий для развития применения русского языка как основы гражданской самоидентичности народов Российской Федерации, которое характеризуется увеличением численности педагогических работников, прошедших повышение квалификации и переподготовку по вопросам совершенствования норм и условий полноценного функционирования и развития русского языка как государственного языка Российской Федерации^{xiv}.

Дополнительно необходимо отметить и ряд мероприятий, которые направлены на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, по реализации государственных программ субъектов Российской Федерации, среди которых:

- создание в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности, условий для занятия физической культурой и спортом;
- повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов;
- модернизация технологий и содержания обучения в соответствии

с новым федеральным государственным образовательным стандартом посредством разработки концепций модернизации конкретных областей, поддержки региональных программ развития образования и поддержки сетевых методических объединений;

- содействие созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и поселках городского типа;

- развитие сети общеобразовательных организаций в сельской местности;

- развитие национально-региональной системы независимой оценки качества общего образования;

- развитие кадрового потенциала педагогов по вопросам изучения русского языка.

То есть мероприятия федерального уровня в части реализации задач повышения качества образования «на местах» акцентируют внимание на механизмах:

- поддержки школ сельской местности;

- развития кадрового потенциала педагогов;

- модернизации технологий и содержания обучения;

- обновления материально-технической базы и информационно-коммуникационной инфраструктуры школ;

- внедрения современной и безопасной цифровой образовательной среды;

- поддержки сетевых методических объединений;

- развития общественно-профессионального участия в управлении образованием.

2. Социальный аспект решения проблемы управления качеством образовательных результатов школьников

2.1. Специфика управления качеством образования

В теории социального управления понятие «качество» принято рассматривать в узком и широком смысле. Качество в узком смысле – это качество результатов. Качество в широком смысле – это не только качество продукции, но и качество производственного процесса и условий, в которых он осуществляется: качество подготовки кадров, качество технологий, качество финансовых и материальных условий, качество трудовой морали, качество управления.

Для каждой школы показатели качества образования в узком смысле всегда специфичны, они соответствуют той модели выпускника, которую определяют цели, задачи, содержание образования в данной школе. Тем не менее существуют показатели качества образования в узком смысле, которые

определяют качество результатов на уровне государственных стандартов, поэтому они могут быть общими для всех школ. К их числу следует отнести:

- обученность школьников;
- уровень сформированности общеучебных умений и навыков;
- уровень владения творческой деятельностью;
- уровень воспитанности;
- уровень развития личности;
- уровень жизненной защищенности, социальной адаптации.

Показатели качества образования в широком смысле универсальны для всех школ; традиционно они включают:

- качество управления;
- качество реализации образовательного процесса;
- качество соответствия государственным образовательным стандартам;
- качество соответствия запросам учащихся и их родителей;
- качество соответствия потребностям общественных институтов.

Управлять качеством образования - значит осуществлять все функции управления для достижения заданных показателей как в узком, так и в широком смысле, иметь гарантированный результат.

Практический опыт внедрения систем управления качеством образования в развитых странах Европы позволяет выделить основные стадии управления:

1. Проектирование школьных систем управления качеством образования и планирование управления качеством образования – формирование нормативных, организационных, методических и инструментальных основ для осуществления деятельности по достижению требуемого качества.

2. Управление качеством образования – процесс формирования качества, представляющий совокупность систематических действий по изучению потребностей заказчиков образовательных услуг, разработки и реализации основных и дополнительных образовательных программ, обеспечения ресурсами.

3. Мониторинг процессов и коррекция – процесс оценки и сравнения достигнутого уровня качества с заданным, осуществление обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, внесение корректив в деятельность и систему управления.

Социальный аспект решения проблемы управления качеством образования раскрывается в его соответствии запросам общества, страны и жизненным потребностям людей. Это предъявляет особые требования к современной школе, которая должна содействовать успешной социализации молодежи в обществе, ее активной адаптации на рынке труда, освоению молодыми поколениями важных социальных навыков и умений, что, в свою очередь, обуславливает усиление внимания к результативному поиску педагогических решений.

В социопедагогическом плане качество образования рассматривается с двух позиций: во-первых, как степень соответствия образовательной системы установленным требованиям и качеству предоставляемых учебным заведением образовательных услуг; во-вторых, как результативность образовательного процесса, отвечающая запросам социальных заказчиков не только в плане усвоения учащимся определенного объема знаний, но и развитием его личности, познавательных и творческих способностей. Решение проблемы повышения качества образования учащихся связано с особенностями организации учебно-воспитательного процесса в современной школе и особенностями осуществляемого в ней управления. В сущности речь идет о наличии связи между качеством образования как результата и качеством организуемого в учебном заведении образовательного процесса, благодаря которому при определенных условиях этот результат достигается. Иными словами, для достижения качества образования управление должно быть также качественным, что предполагает поиск, разработку и практическое внедрение новых форм и методов управленческой деятельности, обеспечивающих достижение прогнозируемого результата.

Все это возможно в результате внедрения в образовательный процесс современных, передовых технологий, применение которых будет обезличенным, непродуктивным и искусственным без создания творческого, высокопрофессионального коллектива учителей, искренне принимающих идеи управления качеством образования. Такая направленность работы требует гармоничного сочетания администрирования, программно-целевого управления с самоуправлением, а также элементами рефлексивного управления. Однако основой, на которой базируется надстройка управления, должно быть эффективное использование и управление всеми видами ресурсов, включая кадровые, информационные, мотивационные, программно-методические, нормативно-правовые, организационные, материально-технические и финансовые.

Обеспечение высокого качества образования под силу эффективным образовательным организациям. Однако школы, находящиеся в сложных социальных контекстах, имеющие ограниченные кадровые и финансовые ресурсы, также могут создать своим ученикам достаточно высокий уровень учебных достижений, если последовательно и системно реализуют образовательные стратегии, обеспечивающие эффективный режим работы.

На качество образования в целом влияет состояние следующих управляемых систем: 1) качество управления школой; 2) качество проводимых уроков; 3) качество учебных достижений учащихся в соответствии с их уровнем обучаемости; 4) достижение максимально высоких результатов итоговой и промежуточной аттестации, включая результаты ГИА; 5) качество проведения внеклассных и внешкольных мероприятий; 6) качество уровня воспитанности учеников; 7) состояние здоровья учащихся (сохранение и укрепление), качество психологического

климата в классах и школе; 8) качество работы со школьной документацией (журналы, личные дела, дневники и т.д.); 9) качество организации учебно-воспитательного процесса; 10) высокие достижения учащихся, учителей и коллектива школы в различных творческих конкурсах, соревнованиях, олимпиадах; 11) качество организации взаимоотношений с родительским сообществом; 12) качество организации отношений с партнерскими, шефскими коллективами, социальными институтами.

Изменение состояния каждой из составляющих частей системы управления качеством диалектически воздействуют на остальные ее части, обуславливая соответствующие преобразования. Исходными параметрами на начальном этапе ревизии всей системы качества на уровне образовательной организации выступают:

- обученность и обучаемость учащихся;
- адекватность достигаемых результатов образования;
- результаты государственной итоговой аттестации;
- результаты промежуточной аттестации (ВПР, РПР);
- уровень достижений в олимпиадах;
- уровень спортивных достижений;
- уровень участия в творческих конкурсах и выставках;
- достижения и победы учителей школы;
- отношение к школе учеников;
- показатели здоровья учителей и учащихся;
- наличие социальных партнеров.

Следует обратить внимание, что значимыми параметрами выступают не только результаты учебной деятельности школьников (хотя их приоритетность очевидна), но и показатели организации учебно-воспитательного процесса. Необходимость совершенствования последнего закономерно обуславливает привнесение соответствующих изменений в управленческую деятельность администрации образовательного учреждения.

2.2. Управление качеством образования в новых социокультурных условиях

Традиционно основной целью управления было повышение успеваемости и уровня воспитанности учащихся. В современных условиях этого оказывается недостаточно, т.к. необходимо добиваться не только повышения степени обученности учащихся, но и содействовать их личностному росту.

Исходными параметрами по определению качества образования для учителя должны стать следующие позиции:

- психологический климат в классе;
- качество проведения уроков;
- качество проведения внеклассных мероприятий;
- качество работы с документами;

- качество методического сопровождения учебно-воспитательного процесса.

На уровне ученика значимы следующие показатели:

- личная успеваемость и воспитанность;
- победы в городских и школьных интеллектуальных олимпиадах и спортивных соревнованиях;
- мотивированность учащихся на образование и приобретение компетенций;
- сформированность общеучебных умений и навыков.

Если речь идет об управлении качеством образования на региональном уровне, то выбранное в Ставропольском крае содержание работы, стратегия и тактика организации деятельности результативны и позволяют вносить значимые изменения в образовательную среду региона, делая её более современной и отвечающей запросам общества.

Среди основных направлений региональной работы, стимулирующих эффективность образовательной деятельности, можно выделить:

- обеспечение качества и доступности образования, выравнивание условий для получения качественного образования обучающимися;
- совершенствование воспитательной и внеурочной деятельности учащихся;
- усиление здоровьесберегающей и профилактической направленности учебно-воспитательного процесса;
- повышение эффективности управленческой и организационно-методической деятельности;
- расширение социального партнёрства, открытости, гласности работы школы.

Проектирование эффективной действующей системы управления качеством, независимо от того, идет ли речь о региональном, муниципальном или школьном уровне, определяется множеством условий и факторов, создающих дискомфорт или, напротив, обеспечивающих адаптивность.

Однако можно выделить четыре основных условия, без которых получение качественного образования просто невозможно:

- 1) квалифицированный педагогический состав;
- 2) наличие современного учебного оборудования, средств обучения, применение новых педагогических технологий;
- 3) существование благоприятных условий для обучения;
- 4) благоприятная среда общения со сверстниками.

Теоретико-методологическим основанием управления качеством образования выступают следующие положения: 1) управление качеством образования имеет подчиненный характер по отношению к управлению школой как образовательной системой; 2) система управления качеством образования структурно организована и функционально входит в систему более высокого порядка; 3) управление качеством образования - современный управленческий подход, призванный устранить несоответствие

результатов образовательной деятельности школы реалиям информационного общества.

Анализ состояния проблемы управления качеством образования убедительно указывает и на причины ее происхождения в новых социокультурных условиях нашего сообщества. Это кризис прежних систем ценностей и приоритетов, формирование новой философии общества, построенной на общечеловеческих и национальных ценностях; развитие приоритетов регионализации и муниципализации образовательных систем; развитие рынка образовательных услуг: неравномерное развитие социально-экономических условий и в этой связи финансово-экономическое расслоение общества; возрождение духовной жизни общества; развитие теории и практики управления на основе достижений менеджмента и маркетинга, появление и применение в практике работы образовательных учреждений международных стандартов качества ИСО; переход развитых образовательных систем на прогрессивные модели и технологии обучения и др. Все эти причины, бесспорно, являются предпосылками, дающими достаточные основания для поиска эффективных механизмов управления качеством.

Появление новых представлений о качестве образования и критериях его оценивания, задача введения в круг экспертов деятельности общеобразовательных учреждений представителей общественности требуют не просто модификации имеющихся программ и методик, но повышения их достоверности и одновременно доступности использования. При определении показателей качества образования надо ориентироваться не только на требования стандартов, но и на оценку «потребителей» - школьников, их родителей. В связи с этим отдельное место должно быть отведено изучению динамики образовательных результатов, ожидаемых школьником и его родителями, степени их удовлетворенности условиями учебно-воспитательного процесса, возможностями получения основного и дополнительного образования.

В то же время очевидно, что данные ожидания не могут быть выявлены и обнаружены только путём проведения каких-либо социологических опросов в формате мониторинга и т.п. Требуется специальная работа, базирующаяся на профессиональной рефлексии, которая позволит перевести ожидания, часто сформулированные весьма расплывчато, в осознанную потребность, опредмеченную в конкретной образовательной услуге. Дело в том, что родители, другие взрослые, в том числе члены общественных объединений, предъявляют требования, исходя из собственного опыта учения. Поэтому информатика, иностранный язык оказываются востребованы, а проектная деятельность – нет. Взрослые в большинстве своем, опираясь на свой опыт учения в школе, не рефлексировав его, делают заказ на содержание, не задумываясь о целях, а точнее, сводя цели обучения к освоению его содержания. Поэтому определение критериев оценивания

деятельности школ должно происходить совместно с представителями общественности, но не слепо их требованиям.

Но общественные организации однозначно должны участвовать в обсуждении и утверждении комплекса индикаторов школьной системы оценки качества образования, разделяемых представлений об эффективном образовании, о качественной школе.

При разработке показателей оценки деятельности школы необходимо исходить из понимания того, что для получения действительно качественного образования требуется обеспечение качества самих требований (целей, стандартов и норм, в том числе критериев оценки деятельности школы) и ресурсов (кадровый потенциал, материально-техническое обеспечение, финансы и т. д.), то есть качество условий (вложений в образование). При соблюдении этих двух аспектов качества важную роль играет качество образовательных процессов (например, образовательные технологии). Качество результатов деятельности школы, системы основного и дополнительного образования детей, таким образом, является одной из групп показателей качества образования, во многом зависимой от других.

Очевидно, что качество образования – это всеобъемлющая система, в которой все компоненты взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга. Только комплексное управление ею способно обеспечить успешность реализации современных задач, поставленных перед системой образования. При этом ориентировано такое управление не столько на решение тактических задач улучшения учебных результатов, сколько на стратегическую задачу изменения качества социализации выпускников, овладение ими необходимыми навыками ориентации и функционирования в современном обществе, а также соответствия образовательных услуг по составу, содержанию и качеству ожиданиям потребителя. Новые социально-экономические условия развития России влияют на современные тенденции образования, что проявляется в социальном заказе на выпускника современной школы, в высоких требованиях к качеству его образования.

В этом направлении очень важно владеть навыками управления не только руководителям и администрации образовательных учреждений, но и каждому учителю–предметнику, каждому классному руководителю, каждому специалисту-работнику школы.

Управление качеством образования по сути это новый управленческий подход, призванный устранить несоответствие, неадекватность результатов образовательной деятельности школы реалиям информационного общества, суть которого в обеспечении всех участников образовательного процесса объективной управленческой информацией о качестве школьного образования для разрешения и преодоления выявленных противоречий и проблем образовательной практики. Управление качеством образования – это особое управление, организованное и направленное на достижение не любых, не случайных, не просто лучших, чем прежде, не тех, что сами по

себе получатся, а вполне определенных, заранее спрогнозированных с возможной степенью точности результатов образования, причем цели (результаты) должны быть спрогнозированы операционально в зоне потенциального развития ученика (выпускника), то есть речь всегда идет о наивысших, возможных для конкретного школьника, об оптимальных результатах.

Таким образом, управление качеством образования представляет собой целенаправленное использование методов и видов деятельности, обуславливающих достижение качественной специфики результатов образовательного процесса, определяемой уровнем обученности и личностным ростом учащихся.

2.3. Оценка качества образования: методологические и управленческие механизмы реализации

Эффективность управления качеством образования учащихся характеризуется совокупностью таких показателей, как целенаправленность (ориентированность на результат); системность управления, раскрывающаяся во взаимосвязи и взаимодействии его разноплановых функций; оперативность, предусматривающая своевременное внесение необходимых коррективов; инновационность, основанная на творческом подходе к организации процесса управления.

На федеральном и региональном уровнях сформирована единая система оценки качества образования, которая позволяет вести мониторинг знаний учащихся на разных ступенях обучения в школе, оперативно выявлять и решать проблемы системы образования в разрезе предметов, школ и регионов; дает возможность получить полное представление о качестве образования в стране, анализировать и учитывать влияние различных факторов на результаты работы школ. Один из заявленных принципов этой системы состоит в следующем: «оценка как стимулирование развития (мотивирующее оценивание)» предполагает, что использование результатов оценки качества образования должно быть максимально корректным. «Результаты должны использоваться только для стимулирования развития образования, принятия конкретных управленческих решений по совершенствованию преподавания учебных предметов, оказания организационно-методической помощи слабым школам, разработке актуальных программ повышения квалификации учителей. Недопустимо использование результатов для принятия административных решений, наказания учителей и директоров слабых школ, где учащиеся продемонстрировали недостаточно высокий уровень знаний»^{xv}. По результатам оценочных процедур нельзя сравнивать эффективность работы школ или учителей.

Утвержденная совместным приказом Минпросвещения России и Рособнадзора Методология и критерии оценки качества общего

образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся отмечает, что «выход на новый качественный уровень невозможен без повышения эффективности решения таких "традиционных" задач образования, как регулярное обновление и модернизация федеральных государственных образовательных стандартов, обеспечение соответствия уровня подготовки обучающихся действующим стандартам, развитие таланта обучающихся, обеспечение доступности качественного образования, преодоление любых форм неравенства, обусловленных социально-экономическими, этнокультурными и другими факторами»^{xvi}. Указывается, что сложившаяся в России практика проведения оценочных, диагностических, исследовательских, аттестационных и т.п. процедур в образовании позволяет осуществлять комплексную и многоплановую оценку качества подготовки обучающихся и оценку уровня профессиональной компетентности учителей. Однако результаты исследований и оценок используются недостаточно эффективно, прежде всего, с точки зрения управленческих механизмов.

Указанная выше методология особо подчеркивает (определяя своими целями) необходимость как повышения непосредственно качества общего образования в России, так и одновременного повышения эффективности управления качеством образования.

Основным управленческим механизмом реализации оценки качества образования является обеспечение возможности использования результатов оценки для управления качеством образования, в том числе:

- для сопоставления различных управленческих решений и выявления более эффективных механизмов управления качеством образования;
- для повышения квалификации специалистов по оценке качества образования, а также привлечения в данную область новых кадров;
- для оценки результативности решения проблем на основе анализа соответствующих показателей.

Ключевые задачи интерпретации результатов комплексной оценки качества образовательных достижений обучающихся общеобразовательных организаций Ставропольского края заключаются в следующем:

1) определение контекстных характеристик, взаимосвязанных с качеством образовательных достижений обучающихся, учет которых при принятии управленческих решений может способствовать повышению качества общего образования;

2) выявление результативности различных управленческих решений и носителей «управленческих практик», обеспечивающих более эффективные механизмы управления качеством общего образования.

Значимыми с позиции контекстного анализа параметрами, учет которых необходим как основа эффективных управленческих решений в системе управления качеством образования, являются:

- 1) территория места расположения организации (крупный город /

средний или малый город / сельская местность);

2) тип / вид образовательной организации (например, те мероприятия, которые эффективны для малокомплектных сельских школ неоднозначно применимы для иных групп организаций);

3) социальные характеристики контингента обучающихся организации;

4) кадровый потенциал организации и его динамика.

По нашим наблюдениям, первый параметр имеет преимущественное значение, определяя актуальность остальных параметров в процессе контекстного анализа. Именно поэтому для адекватности оценки качества образовательных достижений обучающихся общеобразовательных организаций Ставропольского края и принятия соответствующих этой оценке управленческих решений рационально использовать кластеризацию всех образовательных организаций Ставропольского края, основанием для которой являются такие социально-экономические параметры, как количество жителей в населенном пункте, на территории которого находится образовательная организация, наличие широкой системы дополнительного образования, наличие вузов и ссузов.

В соответствии с обозначенными признаками нами было выделено 5 социально-экономико-педагогических кластеров в системе общего образования Ставро-польского края:

- кластер I (крупные города с населением 100 тыс. чел. и выше);
- кластер II (города с населением 60-90 тыс. чел.);
- кластер III (города и крупные населенные пункты с количеством жителей 20-60 тыс. чел.);
- кластер IV (населенные пункты численностью 10-20 тыс. чел.);
- кластер I (мелкие населенные пункты с численностью жителей менее 10 тыс. чел.).

Однако сопоставление результативности внутри кластера, выбор эффективных практик для диссеминации опыта, организация сетевых взаимодействий должны формироваться в отношении «управляемой» организации с учетом совокупности всех представленных выше параметров.

Разработка механизмов и инструментов поддержки школ со стабильно низкими образовательными результатами должна обязательно дополняться поддержкой и оперативным контролем школ «зоны риска» и базироваться не только на опыте школ со стабильно высокими образовательными результатами, но и анализе результативных практик иных организаций, сопоставимых по контекстным параметрам с «регулируемой» организацией.

Следует отметить значимость в системе управления качеством образования на уровне образовательных организаций и органов управления образованием контекстного анализа как для оценки результативности решения проблем на основе анализа соответствующих целевых показателей (индикаторов), так и для сопоставления различных управленческих решений и выявления более эффективных (применительно к управляемой системе)

практик повышения качества образования.

Методология и критерии оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся^{xvii} рассматривает следующие направления оценки качества образования:

1) оценка культуры самооценки образовательных организаций, внедрение технологий формирующего оценивания как способа продвижения к поставленным целям обучения с учетом целей и особенностей участников образовательных отношений;

2) оценка степени соответствия подготовки обучающихся требованиям ФГОС к результатам освоения образовательных программ;

3) оценка степени соответствия образовательной деятельности требованиям ФГОС к условиям реализации образовательной деятельности;

4) оценка степени соответствия подготовки обучающихся их потребностям, потребностям предприятий и учреждений;

5) оценка степени соответствия образовательной деятельности потребностям обучающихся, потребностям организаций среднего и высшего профессионального образования, предприятий и учреждений, потенциальными будущими работниками которых являются обучающиеся в образовательной организации.

В Методологии отмечается, что дополнительно к рассчитываемым показателям в рамках оценочных процедур для повышения результативности решения проблем, связанных с качеством образования необходимо учитывать:

– соответствие результатов образования потребностям рынка труда (а также запросам непосредственных потребителей);

– социально-экономические и этнокультурные аспекты среды расположения общеобразовательной организации;

– характеристики условий осуществления образовательной деятельности в общеобразовательной организации;

– характеристики системы управления образованием.

Именно в рамках комплексного анализа должны выявляться проблемы, тенденции и закономерности, оцениваться эффективность принимаемых управленческих решений, выявляться позитивный управленческий опыт, формироваться или корректироваться критерии оценки качества образования на всех уровнях управления образованием.

Одним из ключевых направлений повышения эффективности управления качеством общего образования Методология определяет «выявление и распространение позитивных управленческих практик, касающихся значимых аспектов деятельности системы общего образования». В качестве недопустимых результатов комплексного анализа указывается на недопустимость стимулировать участников образовательных отношений к искусственному завышению показателей или к внедрению управленческих решений, негативно сказывающихся на качестве или доступности

образования.

Таким образом, на федеральном уровне четко закреплены несколько основополагающих принципов в области управления повышением качества школьного образования на основе комплексных оценок:

– использование в управлении позитивных управленческих практик, выявленных в ходе комплексного анализа и адаптируемых к субъекту управления с учетом запросов его потребителей (участников образовательных отношений), социально-экономических и этнокультурных аспектов среды его расположения, характеристик условий осуществления образовательной деятельности и специфики применяемой системы управления;

– стимулирование большей вовлеченности всех участников образовательных отношений и органов исполнительной власти, местного самоуправления в решение актуальных задач, связанных с модернизацией образования и повышением качества образования;

– недопустимость искусственного завышения показателей оценки будущих периодов или применения управленческих решений, негативно сказывающихся на качестве или доступности образования.

2.4. Развитие национально-региональной системы оценки качества образования

В современных условиях система оценки достижения планируемых результатов является необходимой частью обеспечения качества образования. При наличии большого количества проводимых и в стране, и в Ставропольском крае разнообразных диагностических работ, обеспечивающих внешнюю оценку деятельности образовательных организаций, недостаточно разработанным и неопределенным остается вопрос инструментария самооценки и внешней оценки образовательной системы, ее процессов и результатов. В ходе проведения различных контролирующих мероприятий на всех уровнях управления образованием еще велика доля субъективизма в этих оценках, поэтому поиск современного оценочного инструментария для обеспечения качества образования является одной из ключевых проблем в развитии российской системы образования.

Объективная оценка качества образования позволяет не только получить объективную информацию о достигнутых результатах учебной деятельности и степени их соответствия требованиям образовательных стандартов, но и выявить положительные и отрицательные тенденции в деятельности учителя и образовательной организации, а также установить причины повышения или снижения уровня достижений учащихся с целью последующей коррекции образовательного процесса.

Внедрение региональной оценки качества образования позволяет обеспечить единые на уровне региона подходы и целевые установки в части формирования независимой внешней оценки уровня учебных достижений

обучающихся по предметам, эффективности деятельности педагогов образовательных организаций, а также принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образовательных услуг и обеспечение готовности обучающихся к государственной (итоговой) аттестации.

Региональная оценка качества образования обучающихся проводится с целью своевременного получения объективной информации об уровне сформированности ключевых общеучебных компетенций на определенном этапе ступени образования; совершенствования механизмов информационного, методического и технического сопровождения процедур оценки качества; формирования региональной системы единой независимой оценки эффективности образовательного процесса и критериев результативности работы образовательных организаций.

Проведение региональной оценки качества образования обучающихся способствует достижению задач выявления динамики индивидуальных достижений обучающихся и формированию «портфолио», а также внедрения и развития широкого спектра вариативных форм промежуточной аттестации обучающихся.

При этом приоритетными принципами реализации механизмов региональной оценки качества образования являются объективность внешней оценки; психолого-возрастная адекватность формата проведения и содержания контрольно-измерительных материалов и критериев оценивания, а также их соответствие современным требованиям; прозрачность процедур оценки качества образования; доступность информации о состоянии и качестве образования в регионе; адаптация обучающихся к существующим и прогнозируемым новым формам проведения государственной (итоговой) аттестации обучающихся.

В стратегических для образования документах подчеркивается, что «сложившаяся на сегодняшний день система оценки качества учебных достижений учащихся в общеобразовательной школе трудно совместима с требованиями модернизации образования»^{xviii}. К наиболее серьезным недостаткам относятся: 1) «направленность оценки исключительно на внешний контроль, сопровождаемый педагогическими и административными санкциями, а не на поддержку мотивации, направленной на улучшение образовательных результатов»; 2) «преимущественная ориентация контрольно-оценочных средств на проверку репродуктивного уровня усвоения, на проверку лишь фактологических и алгоритмических знаний и умений»^{xix}. На нейтрализации этих недостатков следует сосредоточить внимание.

В вопросе модернизации системы контроля целесообразно сохранить и распространить все положительное, что было накоплено в ряде школ страны за последние годы (введение мониторинга учебных достижений в рамках уровневой дифференциации в обучении; использование разнообразных форм контроля при итоговой аттестации учащихся, введение компьютерного тестирования и др.), и изменить то, что тормозит развитие системы

образования (субъективизм оценок, преимущественная ориентация на проверку фактологического материала, недостаточное использование средств контроля, формирующих заинтересованность каждого ученика в результатах своей познавательной деятельности, несопоставимость результатов контроля по школам, недостаточная подготовленность учителей и администрации школ к использованию современных средств измерения уровня образовательных достижений и др.).

Развитие национально-региональной системы оценки качества образовательных организаций возможно при обеспечении следующих условий: 1) открытость требований к уровню подготовки обучающихся и процедур контроля для всех участников образовательного процесса: обучающихся, родителей, педагогов, специалистов, широкой общественности; 2) создание системы оценки достижения требований образовательных стандартов в процессе текущего и итогового контроля, адекватной новым образовательным целям и направленной на совершенствование системы образования; стандартизация и объективизация оценки качества подготовки выпускников школ с помощью системы внешнего контроля; 3) введение, дополнительно к традиционным, новых видов, форм, методов и средств оценки динамики продвижения учащихся в учебном процессе, способствующих повышению мотивации и интереса к обучению, а также учитывающих индивидуальные особенности учащихся.

Результаты международного исследования PISA показали необходимость изменения не только системы оценивания учебных достижений ученика, но и его умений решать проблемы, которые ставит перед ним школьная жизнь. Важна переориентация контроля на оценку способности применять полученные в процессе обучения знания и умения в различных жизненных ситуациях.

Как уже было отмечено выше, в Ставропольском крае одним из информационно-управленческих решений стала кластеризация образовательного пространства региона и выявление группы школ с низкими результатами качества образования. Результатом работы явилось аналитическое описание этой группы школ с определением причин, влияющих на качество оказываемых услуг и получаемые результаты, и разработка «дорожной карты» по выравниванию условий для получения обучающимися Ставропольского края качественного образования.

Такое структурирование обусловлено необходимостью нахождения баланса системы процедур и механизмов оценки качества образования и индивидуальных образовательных достижений, реализуемых на федеральном и региональном уровнях системы образования, в школах с высокими и низкими результатами качества, в школах, функционирующих в разных социальных условиях, что позволило обеспечить формирование и развитие единого образовательного пространства.

На наш взгляд, в настоящее время работа над созданием методик и, особенно, инструментария для объективной оценки уровня

сформированности ключевых компетентностей является приоритетной. Наиболее эффективно такая задача решается путем проведения регулярных исследований качества образования, реализуемых на основе сбора и анализа широкого спектра данных о состоянии региональных и муниципальных систем образования. Апробация в образовательных учреждениях различных оценочных методик дает материал, который позволит педагогическим коллективам сделать шаг к постижению принципов гуманной педагогики, ориентирующей учащихся на успех.

Особую ценность имеет аналитическая работа по интерпретации данных, касающихся значимости таких факторов, как язык преподавания, уровень подготовки учителей, социально-экономический статус семьи учащегося, количество учеников в классе, материальная обеспеченность школы и проч. Важно, чтобы установление соотношения между показателями успеваемости и влияющими на них факторами было адекватным. Результаты подобных исследований ценны тем, что помогают избежать упрощенных выводов – например, о том, что частные школы «лучше» государственных в плане преподавания, тогда как разница в показателях успеваемости главным образом объясняется различием социально-экономического положения учащихся.

Получаемые в результате выполнения диагностических работ ранжированные данные надо использовать с определенной осторожностью, поскольку возможна их упрощенная и безосновательная интерпретация в плане причинно-следственных связей, которые должны стать предметом специального детального рассмотрения.

Проведение процедур региональной оценки качества образования опосредованно помогает сделать систему образования экономически более эффективной, потому что позволяет сформулировать выводы о том, какими знаниями, умениями и навыками учащиеся владеют с меньшим успехом, соотнести результаты опроса учителей с данными по успеваемости и на этой основе выявить пробелы в подготовке педагогических кадров, определив тематику программ повышения квалификации.

Для проведения продуманной и успешно реализуемой программы региональной оценки качества образования требуется высокий уровень профессионализма и организационных умений, но ее результаты могут отразить важные показатели эффективности системы образования и способствовать решению основной задачи, стоящей перед педагогами, задачи создания единого образовательного пространства в Российской Федерации.

3. Внутрешкольная система управления качеством образования - механизм внутренней гарантии качества образования в целом

3.1. Опыт регионов по повышению образовательной эффективности в образовательных организациях

Если говорить об эффективности механизмов поддержки школ со стабильно низкими образовательными результатами в Ставропольском крае, то в качестве таковых в региональной программе выравнивания условий для получения качественного образования обучающимися выделяются:

- реализация адресных программ повышения квалификации школьных команд – участников программы;
- создание условий для развития сетевого взаимодействия на базе ГБУ ДПО СКИРО ПК и ПРО;
- организация обмена опытом между образовательными организациями по вопросам повышения качества образования;
- проведение психолого-педагогического просвещения родителей (законных представителей) обучающихся для включения всех участников образовательных отношений в процесс перехода образовательных организаций в эффективный режим функционирования;
- адресная помощь через организацию тьюторского, консультационного сопровождения со стороны представителей муниципальной методической службы, директоров и педагогических работников школ с высоким уровнем качества образовательных результатов.

В отдельных регионах также накоплен уникальный опыт работы в этом направлении, который может успешно транслироваться.

Так, например, в Республике Коми в качестве значимых мероприятий поддержки обозначено: заключение соглашений о взаимодействии между «слабыми» школами и школами-лидерами; разработка и реализация программы педагогического самоаудита; разработка и апробация типовых управленческих решений по обеспечению перехода школ в эффективный режим функционирования; создание системы адресной методической поддержки; совершенствование системы государственно-общественного управления в школах; развитие механизмов мониторинга результативности программ повышения качества образования.

Регион-лидер по разработке методологической основы для деятельности в этом направлении - Ярославская область – определяет пути повышения образовательной эффективности в образовательных организациях региона через: разработку и реализацию моделей формирования и оценивания новых компетенций и дефицитов педагогов; развитие потенциалов дополнительного образования, социально-педагогических функций образования (медиации, инклюзии и др.); разработку и реализацию модульных вариативных программ дополнительного профессионального образования педагогов; проведение

конкурсов среди образовательных организаций на лучшую программу перехода школы в эффективный режим работы; перестройку системы управления школой (приоритет отдается управлению по результатам); развитие профессионального взаимодействия, сетевых профессиональных сообществ, создание обучающихся педагогических сообществ; выявление школ-консультантов, демонстрирующих эффективное улучшение качества образования;

Новые возможности повышения качества образования в общеобразовательных организациях, отнесенных к категории школ с низкими результатами обучения, представлены в исследованиях Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования, где в качестве перспективного механизма обозначен образовательный технопарк – «организационно-технологическая структура, представляющая собой объединение юридических и физических лиц, обладающих возможностью влиять на интеграцию нормативно-правовых, кадровых, инновационных, информационных, образовательно-технологических ресурсов в системе «образование – наука – промышленное и бизнес-сообщество региона»^{xx}. Авторами отмечается, что специфика образовательного технопарка заключается в обогащенной конкретными практическими смыслами учебно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся. Еще один действенный педагогический ресурс образовательного технопарка заключается в его возможности содержательно и методически целесообразно обогащать свободное от учебной деятельности время школьников.

Обладающими значимостью представляются и выделенные принципы модульных программ поддержки школ со стабильно низкими образовательными результатами^{xxi}: авансированного доверия; индивидуального и коллективного самоанализа; ориентации на эффективные образцы управленческой и педагогической деятельности; продуктивного обмена идеями.

Региональный опыт поддержки школ со стабильно низкими образовательными результатами Саратовской области^{xxii} представлен региональным порталом дистанционного обучения школьников, а также системой подготовки муниципальных тьюторов для работы с педагогами обучающихся, имеющими высокий риск неуспешности на государственной итоговой аттестации.

Исследователи Алтайского краевого института повышения квалификации работников образования^{xxiii} в качестве значимых объектов управления качеством образования для школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, выделяют следующее:

- контекстуализация результатов школ;
- сетевое взаимодействие между школами, партнерства «сильных» и «слабых» школ, кураторские группы;
- командная работа педагогов (коллективов обучающихся учителей,

профессиональные сетевые объединения);

– технологии коллективного планирования и анализа уроков, формирующего оценивания и другие современные педагогические технологии;

– современные технологии работы с родителями;

– технологии учебного и распределенного лидерства для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций;

– финансовая поддержка (норматив, гранты);

– муниципальные проекты сетевого взаимодействия школ в организации профильного обучения и дополнительного образования.

Проводя обзор региональных практик решения задач повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения, специалисты Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования^{xxiv} значимым организационным механизмом обеспечения роста качества указывают сетевые взаимодействия. В обзоре выделяются горизонтальная, вертикальная и смешанная модели взаимодействий, акцентируется внимание на их преимуществах и недостатках, а также приводятся примеры действующих моделей в субъектах Российской Федерации.

Отрадно, что в Ставропольском крае и горизонтальная, и вертикальная системы сетевого взаимодействия реализуются и демонстрируют хорошие результаты.

В целом же накопленный на теоретическом и практическом уровне опыт управления качеством общего образования формируют сегодня стабильную основу реализации задачи по повышению его эффективности.

3.2. Ключевые принципы формирования системы поддержки школ для повышения качества и эффективности управления в системе общего образования

Необходимо констатировать значимость системной поддержки на муниципальном и региональном уровне школ со стабильно низкими результатами обучения и школ «зоны риска» для реализации задач как непосредственно повышения качества общего образования, так и повышения эффективности управления качеством в системе школьного образования.

Теоретические исследования, международный и отечественный опыт организации системной работы со «слабыми» школами акцентирует внимание на следующих ключевых принципах:

- формирование системы поддержки на комплексной постоянной основе путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь (создание культуры непрерывного совершенствования в соответствии с концепцией «бережливого производства»);

- вовлечение всех участников системы образования (обучающиеся, педагоги, родители (законные представители), работодатели и представители общественных объединений) в развитие системы общего образования;
- поддержка ситуаций «успешности», благоприятного климата как для самих организаций, педагогов, так и для обучающихся; внимание к разнообразным достижениям;
- использование в управлении позитивных управленческих практик, выявленных в ходе комплексного анализа и адаптируемых к субъекту управления с учетом запросов его потребителей (участников образовательных отношений), социально-экономических и этнокультурных аспектов среды его расположения, характеристик условий осуществления образовательной деятельности и специфики применяемой системы управления;
- применение финансовых мер поддержки системного, преемственного и масштабного характера;
- недопустимость искусственного завышения показателей оценки будущих периодов или применения управленческих решений, негативно сказывающихся на качестве или доступности образования.

Среди мер (технологий, инструментов) непосредственной поддержки в системе повышения качества образования наряду с указанными ранее мерами, направленными на повышение уровня кадрового потенциала, оказание методической и финансовой помощи, следует особо отметить значимость системы наставничества. Культура наставничества дает большой потенциал развития педагогов-наставников и молодых специалистов, а также способствует наибольшему успеху образовательной организации.

В международном исследовании Всемирного банка 2018 года «Обучение для реализации образовательных перспектив»^{xxv} особо подчеркивается значимость для современных систем образования следующих трех позиций:

1) *«Оценивать качество обучения, рассматривая это как серьезную задачу»* означает использование хорошо продуманных систем оценок знаний обучающихся, позволяющих контролировать состояние систем образования (а не применяемых в первую очередь в качестве инструментов для управления поощрениями и наказаниями), использование полученных результатов оценок для выявления скрытых форм социальной изоляции, принятия решений и оценки достигнутого прогресса;

2) *«Принимать меры на основе фактических данных, чтобы школы работали в интересах всех учащихся»* – активно использовать результаты новейших исследований в области обучения и воспитания, внедрять образовательные инновации, цифровые ресурсы;

3) *«Согласовывать интересы участников системы, нацеливая ее на обучение»* – принимая во внимание эти реально существующие барьеры и привлекая всех, кто заинтересован в обучении, необходимо поддержать преподавателей-новаторов.

Только координация усилий всех уровней управления позволит обеспечить реализацию цели по обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождению Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

3.3. Система управления качеством образовательных результатов школьников на уровне образовательной организации

Что традиционно вкладывают в содержание понятия «внутришкольное управление качеством образования»? С одной стороны, система управления качеством образования - это управление качеством образовательного процесса и других видов деятельности, обеспечивающих формирование компетенций обучаемых и выпускников школы. С другой, это управление механизмами оценки и контроля качества. С третьей, это организованный внутришкольный контроль и планирование работы школы по вопросам качества образования. С четвертой, это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Такие определения в большей степени статичны и отражают внешнюю сторону системы.

Однако справедливо и следующее. Под системой внутришкольного управления понимается совокупность действий, необходимых для осуществления воздействия на объект управления и обеспечивающих его движение в направлении поставленной в образовательной организации цели. И это характеристика активности, и отражает она особенности обеспечения работоспособности системы. Очевидно, что для управления качеством в этом понимании нужны такие составляющие, как: 1) средства (инструменты) управления и измерение (оценка) качества; 2) система управления (специализированные звенья); 3) мотивы управления (заинтересованность); 4) ясно и конкретно сформулированная цель; 5) использование результата управления (осознание потребности и пользы ее реализации).

Каждая образовательная организация в зависимости от поставленных целей в области качества и имеющихся ресурсов выбирает собственную организационную структуру системы качества.

В случае актуальности решения задачи развития качества образования в конкретной образовательной организации, алгоритм действий должен быть следующим. Предварительно требуется анализ исходного состояния в области качества образования и принятие решения о преобразованиях. Далее необходима разработка философии, миссии в соответствии с социальным заказом. На следующем этапе потребуется согласование в целях образования и приоритетах между учителями, родителями и учащимися. Если согласование достигнуто, следует приступить к разработке программы реализации повышения качества образования и выработке критериев оценки результатов. При этом невозможно обойтись без создания условий для реализации миссии и целей, в число которых будут входить уклад

образовательной организации, используемые педагогические технологии, организация образовательного процесса и т.д. Алгоритм не будет завершен без последнего этапа - внутренней экспертизы деятельности по развитию качества образования.

Руководителями образовательной организации и педагогическим коллективом должны осознаваться основные функции управления качеством образования, способные привести к эффективному функционированию школы, среди которых можно выделить:

- 1) прогнозирование и планирование качества образования, предвидение тенденций его изменения;
- 2) организация функционирования системы управления качеством образования, специализация функций, их распределение, закрепление и реализация;
- 3) контроль качества образования по параметрам его потенциала, процесса и результата;
- 4) регулирование качества, обеспечение соответствия и гармонии его характеристик;
- 5) оценка качества, определение его уровня и возможностей повышения;
- 6) исследование качества образования в области причин и истоков его формирования, критических факторов, ограничений, негативных влияний, приоритетов;
- 7) мотивация обеспечения и повышения качества образования.

Только продуманная и разработанная система совершенствования качества способна обеспечить эффективность деятельности школы в отношении специфических функции управления качеством образования. Речь идет об управлении качеством преподавательского состава, качеством обучающихся, качеством технологии образования, управлении информационно-методическим обеспечением, качеством материально-технического обеспечения, качеством инфраструктуры образования и качеством образовательной программы. При этом приоритетность человеческого потенциала над материальным очевидна. Ведь справедливо, что качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей, а основным способом улучшения результатов обучения является улучшение качества преподавания.

Так, Ушаков К.М. в одной из своих работ^{xxvi} приводит обескураживающие результаты исследований 25-ти наиболее успешных образовательных систем в различных частях света: Европе, Азии, Северной Америке: 1) не обнаружено сколько-нибудь заметной связи между стоимостью обучения одного ребёнка в школе и качеством (результатами) обучения; 2) не заметно зависимости качества обучения от количества детей в классе; 3) на качество обучения особенно не влияет количество заработной платы учителя. Вывод очевиден: «единственным фактором, определяющим качество образования, является квалификация педагогов, единственный параметр, который определяет успехи детей и от которого зависит качество

образования – качество взаимодействия учителя и ученика на уроке»^{xxvii}. По данным исследования ученого, если в девятилетнем возрасте два среднеуспевающих школьника получали двух разных учителей, соответственно «сильного» и «слабого», то уровень их успешности через три года различался на 50 %.

Однако независимо от того, каковы исходные данные педагогического состава, для того, чтобы работа по повышению качества образования была эффективной, необходимо соблюдение важных постулатов.

1. Ориентация всей деятельности школы на цель образования, отражающую потребности, от удовлетворения которых зависит конкурентоспособность обучающихся, будущих выпускников, и самой образовательной организации.

2. Непрерывное совершенствование и повышение качества всех процессов образовательной деятельности.

3. Обеспечение участия всего педагогического коллектива, а также учащихся в решении проблем качества образования.

4. Построение системы управления качеством с централизацией главных функций и задач повышения качества образования (принцип первого лица).

5. Создание системы мотивации качества образования как для учителей, так и для учащихся.

6. Разработка и использование современных технологий качества образования.

7. Создание системы мониторинга качества образования на основе объективных показателей состояния качества и оценки тенденций его изменения.

8. Установление соответствия качества образования миссии и цели образования в обществе.

9. Формирование информационного обеспечения управления качеством образования.

10. Исследование и прогнозирование тенденций изменения качества образования и потребностей в новом качестве.

Внутришкольное управление качеством образования предусматривает сочетание программно-целевого управления с ориентацией на развитие в педагогическом коллективе рефлексии и самооценки, самоконтроля и самоуправления. Без этих самоинициатив, идущих от учителя, ученика, руководителя, процесс продуктивного внутришкольного управления будет невозможен. Каждый учитель и руководитель должен осознавать имеющиеся недостатки в работе и ресурсы, быть мотивированным на достижение целей.

Базовым компонентом внутришкольной системы управления качеством образовательных результатов школьников выступает школьная система оценки качества образования, которая выступает как совокупность организационных и функциональных структур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку образовательных

достижений учащихся, а также выявление факторов, влияющих на образовательные результаты.

Важнейшими задачами такой оценки являются:

- осуществление внешней оценки учебных достижений обучающихся на всех уровнях и ступенях образования;

- проведение системного и сравнительного анализа качества услуг, предоставляемых школой;

- обеспечение открытости объективной информации в сфере результатов образовательной деятельности, доступности всем категориям пользователей образовательной статистики;

- проведение сопоставительного мониторинга учебных достижений учащихся.

В целом построение школьной системы оценки качества образования должно способствовать разработке и принятию обоснованных управленческих решений по обеспечению повышения качества образования, развитию мониторинга качества обучения и развития школьников по результатам внутренних и внешних контрольно-оценочных процедур. По сути внутришкольная система управления качеством образования выступает механизмом внутренней гарантии качества образования в целом.

Раздел II. Методические треки успешных образовательных практик

2.1. Практический опыт резильентных школ по преодолению рисков

Исследования качества образования позволяют получить наглядное представление о связи образовательных результатов с разнообразными характеристиками или условиями учебного процесса (обобщенно – факторами), которые могут ассоциироваться как с позитивным, так и отрицательным влиянием на образовательные результаты.

Все успешные школы, а также школы, способные преодолевать риски низких результатов, имеют общую характеристику – они обладают развитой внутришкольной системой самооценки и диагностики. Резильентные школы отмечают, что объективная, то есть честная и глубокая самодиагностика, стала началом всех изменений. В самом деле, без диагностики и осознания причин возникновения рисков невозможно выбрать действенные меры для их преодоления. Самодиагностика предполагает всестороннее изучение внутренней среды школы. Во время диагностики школы изучают результаты внешних мониторингов и оценочных процедур, результаты муниципальных, региональных диагностик и школьных контрольных работ. Затем они открыто и широко обсуждают эти результаты внутри своего коллектива. Но анализ результатов оценочных процедур – лишь начало глубинной самодиагностики. Школьные команды анализируют качество работы каждого члена педагогического коллектива, и таким образом обнаруживают запросы на повышение квалификации. Резильентные школы точно знают, по какому направлению сотрудникам необходимо повысить квалификацию, чтобы это положительно отразилось на общей эффективности работы школы. Они анализируют показатели работы системы дополнительного образования, вовлеченность во внеклассные мероприятия, внеурочную деятельность, систему работы с талантами, частотность и результативность участия в конкурсах и олимпиадах.

Таким образом, школы отвечают на вопрос «что мешает нашему развитию» и определяют факторы риска низких результатов, характерные именно для их школы.

Более подробная данная тематика представлена в видеоподборке резильентных школ, где руководитель образовательных организаций охотно делятся опытом по преодолению рисков низких результатов.

МКОУ СОШ №3 с. Дивное Апанасенковского района	https://cloud.mail.ru/public/tZmx/3aePGzVSy/МКОУ%20СОШ%20№3%20с.Дивное%20Апанасенковского%20района%20Ставропольского%20края%20директор%20Никитин%20В.Д.%20Путь%20к%20успеху%20(из%20опыта%20работы).mp4
МКОУ СОШ №4 с. Новомихайловское Красногвардейского района	https://cloud.mail.ru/public/tZmx/3aePGzVSy/Дорохов%20А.Н.%20МКОУ%20СОШ%204.avi
МКОУ СОШ №7 с. Стародубского Буденновского района	https://disk.yandex.ru/d/Nh1OI-IRY1x91A
МКОУ «СОШ №10» с. Покровское Красногвардейского района	https://cloud.mail.ru/public/MG2Y/4FHFVfPiW
МКОУ СОШ №13 с. Ореховка Петровский городской округ	https://cloud.mail.ru/public/tZmx/3aePGzVSy/Полик%2013%20школа%20Ореховка%20v3.mp4

Распространенным приемом поддержки отстающих является направление для работы или консультирования в такие школы представителей ведущих школ как носителей положительного опыта и лучших практик. Однако часто школы-лидеры не испытывают на себе влияния негативных факторов риска низких результатов, и, как следствие, их представители могут не иметь практического опыта преодоления сложностей, с которыми сталкиваются школы с высокими рисками неуспешности и неблагоприятным контекстом. Следовательно, источником результативных мер профилактики риска низких результатов могут стать школы, которым удается достигать высоких результатов при выраженных факторах риска.

Именно поэтому школам с низкими образовательными результатами и школами, находящимся в неблагоприятных социальных условиях был предложен опыт работы резильентных школ, которые находятся заведомо в схожих социально-экономических условиях. При этом школы демонстрируют стабильное качество образования.

2.2. Практика ликвидации риска «Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров»

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, представленные администрацией одной из школ г. Пятигорск Ставропольского края.

МБОУ СОШ №2 г. Пятигорска Ставропольского края находится в живописном районе у подножия Машука в самом центре города. Красивая

природа, соседство с православным храмом, Военским мемориалом и памятниками погибшим при исполнении служебного долга накладывают определенный отпечаток на поведение ребят и уровень их культуры.

В образовательном учреждении обучаются дети, проживающие как в микрорайоне школы, так и в иных районах города.

Школа работает в одну смену в режиме пятидневной недели. Для организации учебно-воспитательного процесса в школе во второй половине дня работают группы продленного дня для учащихся 1-4 классов.

Педагогический состав представлен 17 педагогами, средний возраст которых 30 лет. 76% педагогических работников имеют высшее профессиональное образование, 17% - среднее профессиональное.

Несмотря на некоторое снижение темпов миграции в период пандемии, в России и в мире проблема обучения и воспитания детей-мигрантов не теряет своей актуальности.

Нашу школу не обошли стороной такие проблемы, как:

- увеличение количества детей-мигрантов, не усваивающих школьную программу,
- трудности в адаптации вынужденных переселенцев из бывших союзных республик,
- низкий уровень готовности детей к обучению в школе,
- несоответствие оценки качества обучения пребывающих детей фактическому уровню знаний.

Основные варианты семейной ситуации детей-мигрантов таковы. Часть семей связывают дальнейшую жизнь и обучение ребенка с Россией, осознают, что детям необходимо адаптироваться к российской системе образования, подготовиться к сдаче ОГЭ, ЕГЭ, и мотивация к адаптации и учебе у такого ребенка, как правило, имеется. Однако, если родители приехали на время в связи с поиском работы или в связи с семейными обстоятельствами, и ребенок не планирует заканчивать школу в России, чаще всего он не имеет учебной мотивации, не видит смысла в какой-либо адаптации, и, соответственно, сам не учится в меру своих способностей и вносит некий деструктивный элемент в образовательный процесс в классе.

Для того чтобы понять, на что мы можем влиять, что можем изменить существенно, что хотим в итоге, мы подробно изучили реальную ситуацию в школе.

Результаты представлены в таблице.

Категория	Показатель	Категория	Показатель
Обучающихся всего	221 чел.	Малообеспеченных семей	8 семей
Классов всего	10 классов	Неполных семей	54 семьи
На учете в ОДН	1 чел.	Семей мигрантов	21 семья
На внутришкольном учете	3 чел.	Опекаемых детей	3 чел.
Неблагополучных	1 семья	Детей-инвалидов	2 чел.

семей			
Многодетных семей	10 семей		

Социальная микросреда школы характеризуется резким различием семей по степени материальной обеспеченности, а родителей обучающихся – по уровню общей культуры и образованию. 5% имеют высшее образование, около 10% - среднее специальное.

Контингент обучающихся нашей школы многонационален. В школе обучаются русские, азербайджанцы, армяне, таджики, ногайцы, узбеки, киргизы, лезгины, чеченцы, авары, даргинцы.

Мы проанализировали контингент детей, прибывших к нам в школу на обучение за последние 3 года. Около 50% - это дети из Дагестана, а также мигранты из бывших союзных республик: Азербайджана, Таджикистана и Киргизии.

Все эти дети испытывают значительные трудности как в адаптации к новым условиям обучения, так и во взаимоотношениях в школьной среде.

По результатам мониторинговых исследований одним из рисков, наличие которых определило нашу школу как школу с низкими результатами обучения, стало «Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров».

С целью «ликвидации» данного риска администрацией школы совместно с куратором разработана программа социально-культурной и языковой адаптации детей-мигрантов.

Цель:

- создание условий, содействующих социальной адаптации детей-мигрантов к системе образования и в целом к жизни в новом городе, их мягкой интеграции в городское сообщество.

Задачи:

- освоение детьми-мигрантами образовательных программ;
- формирование культурной компетентности обучающихся;
- воспитание коммуникативной культуры детей-мигрантов, умения общаться с представителями разных культур;
- воспитание толерантного сознания обучающихся школы;
- активное включение родителей детей-мигрантов в процесс адаптации.

Основные направления деятельности:

- цикл занятий-размышлений с педагогом-психологом и социальным педагогом, предлагающих детям-мигрантам как бы «проиграть» возможные жизненные ситуации, определить способы поведения в них, возможные варианты выхода из них, поиск помощи и самозащиты;
- мероприятия, имеющие своей целью закрепить полученные детьми-мигрантами представления и помочь правильно ориентироваться в жизни: анкетирование, беседы, интеллектуальные игры, викторины, конкурсы, экскурсии, оформление наглядной информации (стенгазеты, коллажи и др.)

На сегодняшний день имеем следующие результаты:

- стабильная успеваемость обучающихся;
- заинтересованность со стороны родителей сотрудничеством со школой по решению проблем развития ребенка, его обучения;
- количество детей, состоящих на различных видах учета, можно назвать относительно стабильным;
- успешную адаптацию к новым социально-педагогическим условиям обучения проходят до 90% обучающихся 1, 5, 10 классов, с остальными ведется работа с подключением городских служб;
- за последние 2-3 года на Совет по делам несовершеннолетних и защите их прав в подавляющем большинстве случаев приглашаются дети за неуспехи в учебе, а не за отклоняющееся поведение;
- позитивное жизненное и профессиональное самоопределение имеют до 90% школьников 9 классов, в том числе дети-мигранты;
- психологический климат в классах как благоприятный отмечают 86% обучающихся.

Для лучшего понимания материала и его визуализации предлагается ознакомиться с презентацией:

Презентация Ликвидация риска «Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров»	http://staviropk.ru/attachments/article/869/МБОУ%20СОШ%20№2%20г.%20Пятигорска_презентация.pdf
--	---

Целью деятельности любой образовательной организации является достижение образовательных результатов высокого качества. При этом, для достижения этой цели каждая образовательная организация должна справляться с рисками и вызовами, характерными именно для нее. Определив актуальные факторы риска, школа преобразует их в задачи – конкретные меры по разрешению вызовов. Например, самодиагностика выявила наличие высокой доли мигрантов и низкое качество преодоления ими языковых и культурных барьеров. В качестве реакции на риск школа принимает решение отправить нескольких педагогов на повышение квалификации в области тьюторского сопровождения, а также разработать мероприятия в области урочной и внеурочной деятельности по преодолению данного риска.

Кейс Ликвидация риска «Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров»	http://staviropk.ru/attachments/article/869/МБОУ%20СОШ%20№2%20г.%20Пятигорска_доклад.pdf
---	---

Таким образом, школа обходит ресурсные ограничения и распространяет передовые практики. Модель психолого-педагогического сопровождения является действенным инструментом интеграции детей-мигрантов в социокультурное пространство школы.

Отчет о реализации программы социально-культурной и языковой адаптации детей-мигрантов

(наименование риска: Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров)

Задача (в соответствии с программой)	Мероприятия (в соответствии с программой)	Ответственный (ФИО, должность)	Ожидаемый результат (продукт)	Подтверждающие документы	Отметка о выполнении	Статус реализации (выполнение)
1 этап Проектно-мобилизационный (Диагностический)						
1. Установить количество детей-мигрантов, их национальный состав, уровень культурной осведомленности и социализации	Определение детей-мигрантов (анкетирование).	Классные руководители	1. Определение количества детей-мигрантов, их национального состава и уровня культурной осведомленности. 2. Выявление разнообразных проблем детей-мигрантов. 3. Оценка возможности детей, необходимых для создания модели адаптации детей-мигрантов в социокультурной среде "Мы вместе"	Анкета для родителей	Выполнено	Реализован полностью
	Определение (тестирование) культурной осведомленности детей-мигрантов, которая включает: - уровень владения русским языком; - информированность о русских национальных традициях, нормах и правилах поведения в русскоязычном окружении; - степень их социализации.	Классные руководители, учителя начальных классов, учителя русского языка		Тест / опросник	Выполнено	
	Изучение национального состава обучающихся в образовательном учреждении: - национальный состав классов. - количество мигрантов в каждом классе.	Социальный педагог, классные руководители		Справка о национальном составе класса, школы	Выполнено	
2. Повышение уровня профессиональных знаний и компетенций, необходимых учителям школы для работы с детьми-мигрантами	Методическая работа с учителями школы (заседания, лекции, семинары, деловые игры, обмен опытом). 1. "Руководство образовательным процессом в классном коллективе с группой детей-мигрантов, освоение современных технологий и методик обучения и воспитания" 2. "Организация классных собраний для помощи семьям обучающихся мигрантов" 3. "Психолого-педагогическое обеспечение образовательного процесса в классе с детьми-мигрантами". 4. "Диагностика обучения и воспитания школьников мигрантов".	Администрация школы, педагогический коллектив школы	Развитие у учителей школы компетенций, необходимых для работы с детьми-мигрантами.	Протоколы заседаний, доклады, сценарий деловой игры	Выполнено	Реализовано полностью

2 этап Экспериментально-поисковый (практический)

1. Подготовить программы дополнительного образования для внеурочной деятельности школьников с учетом интересов и возрастных особенностей обучающихся-мигрантов	• Разработка программ дополнительного образования и программ внеурочной деятельности: -«Учимся понимать друг друга», -«Мы живем в России», -«Музыка», - «Театр».	Учителя-предметники, педагоги дополнительного образования	Разработка пакета программ с учетом обучения в школе детей-мигрантов: - «Учимся понимать друг друга»; - программа изучения русского языка, как неродного для учеников-мигрантов в начальной школе; - интегрированные элективные курсы для учеников основной и старшей школы; - программа по истории «Мы-Россияне»; - программа внеурочной деятельности «Виртуальные путешествия по миру»	Программы	Выполнено	В процессе реализации
2. Оказание психологической помощи детям-мигрантам	Индивидуальная работа педагога-психолога с детьми-мигрантами	Педагог-психолог, классные руководители	Успешное использование педагогами индивидуальных рекомендаций.	План работы педагога-психолога	Отчет педагога-психолога	В процессе реализации

3 этап Рефлексивно-обобщающий

1. Апробация модели адаптации детей-мигрантов в социокультурной среде "Мы вместе"	Вовлечение детей-мигрантов в совместную деятельность по направлениям: - спортивно-оздоровительное; - духовно-нравственное; - научно-познавательное; - военно-патриотическое; - общественно полезная деятельность; - проектная деятельность.	Администрация школы, классные руководители, социальный педагог, педагог-психолог, учителя предметники, руководитель	В школе создается особое пространство, где педагоги совместно с учениками реализуют специальные образовательные и культуротворческие	Фотоматериалы на официальной страничке школы в Инстаграм	Выполнено	В процессе реализации / Дополняется в течение года
---	---	---	--	--	-----------	--

	<p>- в объединения дополнительного образования; — в проведение «Виртуальных путешествий по миру»</p>	школьного музея	программы.			
	<p>Работа в ГПД предусматривает проведение занятий: — по развитию речи и формированию коммуникативных навыков у учеников-мигрантов; — художественно-эстетического цикла «Кукольный театр», «Музыкальная шкатулка», «Живопись и графика», на которых ученики-мигранты взаимодействуют не только между собой, но и с ГПД русскоязычных детей начальной школы</p>			План работы ГПД	Отчет о работе ГПД	В процессе реализации / Дополняется в течение года
	<p>Работа в школьном музее ориентируется на актуализацию и интерпретацию историко-культурного наследия этноса, страны, мира; непрерывное образование культурой; освоение историко-культурного наследия, как личного достояния ребенка (путь от культуры полезности к культуре достоинства); - реализация творческих потенций, индивидуальных запросов и потребностей ученика; - интеграция (межпредметные связи, частичная и блоковая интеграция, интегративные курсы); использование эффективных технологий обучения (опора на деятельностный, культуротворческий и личностно-ориентированный подходы).</p>			План работы музея	Отчет о работе музея	В процессе реализации / Дополняется в течение года

	Семейные клубы Содержание деятельности клубов: инофоны и русскоязычные ученики совместно с родителями (законными представителями) принимают участие в планировании и организации мероприятий в рамках диалога культур. Деятельность семейных клубов содействуют работе в следующих направлениях: - светские и религиозные праздники; - национальная кухня; - национальный танец; - изобразительное искусство и художественный труд; - изобразительное искусство и художественный труд: вязание; - «Виртуальное путешествие по миру»			Сценарные планы занятий		В процессе реализации / Дополняется в течение года
2. Оценка эффективности реализации модели адаптации детей-мигрантов в социокультурной среде "Мы вместе"	Диагностика культурной осведомленности детей-инофонов, которая включает: - уровень владения русским языком; - элементарные знания основных традиций, норм и правил поведения, принятых в русскоязычном окружении; - анализ создания единой системы воспитательной работы, которая дает возможность ребенку-мигранту стать полноценным гражданином России; - анализ организованной в школе социокультурной среды, которая дает возможность детям сохранять свою национальную идентичность и изучать родную культуру.		Установление уровня культурной осведомленности детей-мигрантов. Корректировка проектной деятельности на основе установленной степени эффективности реализации модели.	Создан банк данных учащихся, испытывающих затруднения в обучении.		В процессе реализации / Дополняется в течение года

Выводы: Мероприятия «дорожной карты» программы антирисковых мер по рисковому профилю «Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров» на 1 этапе реализации проекта «500+» выполнены в полном объеме, 2 и 3 этап в процессе реализации.

Встреча с куратором

Тема встречи: 1. Анализ результатов рискованного профиля школы.

2. Оказание методической помощи в составлении дорожной карты по выходу из кризисной ситуации.

3. Консультация в подготовке концептуальных документов.

Результаты встречи: проведён анализ сложившейся ситуации, оказана необходимая методическая помощь.

2.3. Представление инновационного проекта: «Повышение качества образования в школе, находящейся в сложном социальном контексте, на основе создания «Открытой школы «МЫ ВМЕСТЕ!» (директор МОУ СОШ №7 с. Стародубского, Н.В. Кудренко)

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №7» с. Стародубского Буденновского района не единственная в муниципальном образовании, что позволяет обучающимся и их родителям выбирать образовательное учреждение в соответствии с их запросами. Поводом для открытия инновационной площадки послужило то, что наша школа на основании Приказа Министерства образования Ставропольского края от 16.02.2018 г. №188-пр «О реализации в Ставропольском крае мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», вошла в список школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». Педагогическим коллективом была разработана «Программа повышения качества образования в МОУ СОШ №7 с. Стародубского на 2017-2020 учебные годы», ключевая идея которой – создание единого образовательного пространства «школа – семья» и их взаимодействие в обеспечении условий целостного развития школьника. Согласно региональному плану мероприятий по повышению качества общего образования на 2018 год в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях педагоги нашей школы приняли участие во всех мероприятиях, проводимых СКИРО ПК и ПРО: посещали курсы в рамках Программы повышения качества образования, принимали участие в Skype-консультациях. Но мы считаем, что работа только в направлении повышения профессионализма педагогов не принесёт должного результата, если учащиеся и их родители (законные представители) не будут заинтересованы в получении детьми прочных знаний. Поэтому с сентября 2018 года нами были внесены коррективы в Программу повышения качества знаний. SWOT-анализ Программы мы составляли на основании не только мнения учителей-предметников, специалистов, но и родителей обучающихся. И мы надеемся, что все субъекты образовательного процесса (педагоги, обучающиеся, родители) будут заинтересованы в обеспечении качества образования и нам удастся добиться неплохих результатов при реализации Программы. Какими будут эти результаты, мы увидим в процессе работы. Сложный социальный контекст, в котором находится школа, социально-экономическое и территориальное неравенства вступают в 37 противоречия с возможностью предоставления качественного образования и получения высоких образовательных результатов. Кроме этого школа многонациональная, и русский язык для 53% является неродным. 20 %-дети цыганской национальности.

Для того чтобы выйти из сложившейся ситуации необходим глубокий анализ ситуации, сложившейся в образовательном учреждении. Мы считаем, что решение данной задачи возможно при совершенно новой модели управления, повышении профессиональных компетенций педагогов, развитии инструментов самооценки, диагностики образовательного процесса и результатов, повышении мотивации к обучению учеников и их родителей, заинтересованности в повышении качества образования всех участников образовательного процесса. Актуальность проекта очевидна исходя из количества школ, находящихся в сложном социальном контексте. Через сетевое взаимодействие на уровне района, региона, школы, работающие в сложном социальном контексте, могут и должны улучшить свою работу, повысить качество образования. Школам, добившимся успеха, ставшими эффективными, такие формы работы, как круглые столы, семинары, конференции, консультации, позволят поделиться опытом работы с коллегами. Независимо от социально экономического положения родителей, от социального и культурного статуса своих семей, дети имеют право на равные возможности в получении качественного образования. Финансирование школ должно проводиться с учетом не только численности обучающихся, но и характеристики контингента обучающихся, потребности школы, оценки качества обучения на уровне школы и класса, преподавания, профессионального развития педагогов, взаимодействия с родителями и местным сообществом, что позволит школам, находящимся в сложном социальном контексте, стать более эффективными. Только эффективная школа сможет обеспечить образовательную успешность, повысить жизненные шансы каждого обучающегося, независимо от индивидуальных стартовых возможностей и социального положения.

Какие идеи мы будем воплощать?

Создание школы выходного дня для детей 5-6 летнего возраста с нерусским родным языком. Мы планируем проводить занятия не только для детей, но и для их родителей. Занятия по субботам для детей будут вести учитель – логопед, педагог-психолог, для родителей заместитель директора по методической работе. Традиционный анализ работы школы не позволяет оценить влияние того или иного фактора (например, воспитанности учащихся) на результат образовательной деятельности. Поэтому мы решили применить для оценки качества образования метод кластерного анализа, разработанный руководителем Центра качества образования ГОУ ВПО «Академия социального управления Московской области» В.Ф. Солдатовым. Этот метод предполагает оценку трех основных составляющих качества образования – условий, процесса и результата. Он позволяет с помощью диагностических и оценочных процедур выявить степень соответствия ресурсного обеспечения учебно-воспитательного процесса образовательным результатам, нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям, а также соответствие процесса и условий результатам по классам, параллелям, ступеням. После распределения классов школы по кластерам, характеризующимся определенным набором 39 значений

показателей процесса и результата образования, следует факторный анализ причин попадания класса в тот или иной кластер.

В общем виде алгоритм формирования кластерной модели оценки качества образования можно представить следующим образом.

1. Формирование перечня показателей для оценки качества образования: определение перечня показателей, характеризующих качество процесса, условий и результата образования; определение перечня первичных данных для расчета необходимых показателей; заполнение форм сбора первичной информации; расчет показателей; оценка качества процесса и результата; распределение показателей процесса и результата по блокам; присвоение весовых баллов показателям; расчет суммарных баллов процесса и результата по блокам.

2. Группировка классов по показателям качества процесса, условий и результата: определение границ интервалов качества классов по суммарным показателям качества процесса и результата; кластеризация классов по качеству процесса и результата.

3. Анализ деятельности классов по наполняемости кластеров.

4. Проблемный анализ качества образования школы. Анализ наполняемости кластеров. В практике анализа «нормальными» считаются кластеры 1, 5, 9, расположенные на диагонали. Параметры этих кластеров отражают прямую зависимость качества результата обучения от качества основных характеристик процесса как доминирующую тенденцию. Оставшиеся кластеры отклоняются от диагонали. От «нормальных» кластеров «аномальные» отличает то, что при сходном характере процесса показатели результата в них отклоняются в ту или другую сторону. Так, кластеры 7 и 8 уступают по результативности кластеру 9, расположенному на диагонали таблицы. Результаты в кластерах 2, 3, 6, напротив, превышают показатели кластеров 1 и 5, идентичных им с точки зрения формальных характеристик процесса. Полученные данные позволят провести факторный анализ причин попадания класса в тот или иной кластер, принять управленческое решение и спланировать дальнейшую работу. Применение метода кластерного анализа только к классам дает неполную картину, поскольку учитель-предметник остается в стороне, и ответственность за проблемы класса морально принимают на себя 40 только классные руководители. Для создания целостной картины качества образования разработанный нами алгоритм может применяться и для распределения по кластерам преподавателей. Оценка качества обучения по классам, по ступеням, выяснение причин понижения успеваемости позволит разработать ряд мероприятий по повышению мотивации обучающихся и их родителей.

Мы стараемся создать четкую действенную систему, которая позволит объективно отслеживать проблемы, своевременно осуществлять корректировку и прогнозирование развития образовательного учреждения – это школьная система управления качеством образования, под которой понимается совокупность субъектов и объектов управления, методов, средств и мероприятий, направленных на проектирование, реализацию, обеспечение

и поддержание такого уровня процессов, который соответствует требуемому потребителем качеству образования. Данная управленческая структура позволяет включить в процесс управления всех участников образовательного процесса: - педагогов (общее собрание коллектива, педагогические советы, школьные методические объединения); - родителей обучающихся (общие родительские собрания, классные родительские собрания, родительский комитет, Управляющий совет); - обучающихся (Совет учащихся, активы классов).

Таким образом, мы обеспечим выравнивание доступа к получению качественного образования всех учащихся и, как следствие, повышение качества их обученности.

2.4. Роль интерактивного конкурса «МЕТАМЕТОД» в преодолении риска «Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогов» (Цифанова И.В. – руководитель ЦНППМ)

Решение проблем, связанных с недостаточной профессиональной компетентностью педагогов, не является задачей только образовательной организации или только органов исполнительной власти муниципального или регионального уровня. С одной стороны, ответственность за формирование педагогического коллектива несет директор школы. С другой – проблемы ликвидации кадрового дефицита и организации возможностей для эффективного профессионального развития педагогов выходят за рамки одной школы и являются общесистемными проблемами, требующими решения в том числе на региональном уровне. Ситуация осложняется тем, что традиционная система повышения квалификации, сложившаяся в регионах России, вследствие недостаточной ориентированности системы мониторинга качества профессионального образования педагогических работников на эффективное выявление индивидуальных дефицитов педагогов и несформированности практики учета контекстных данных школ, не удовлетворяет полностью существующие запросы. В результате школы не получают необходимой адресной поддержки. Таким образом, при наличии упомянутых выше механизмов (система мониторинга качества повышения квалификации педагогов на муниципальном и региональном уровнях, система методического сопровождения педагогов) возможности конкретной школы по организации профессионального развития педагогов становятся значительно шире.

В период с 18 марта по 6 апреля 2019 г. для педагогических работников организаций Ставропольского края, осуществляющих образовательную деятельность по программам начального общего и основного общего образования, был проведён интерактивный конкурс «МетаМетод». Данное мероприятие осуществлялось в рамках реализации Комплексного проекта (программы) по выравниванию условий для получения качественного образования обучающимися Ставропольского края на 2018-2020 гг.

государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2018- 2025 гг. Последний направлен на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Главной целью проведения вышеозначенного мероприятия было создание условий для самореализации педагогов, демонстрации их творческого потенциала и распространения опыта профессиональной деятельности. Основные задачи интерактивного конкурса «МетаМетод» можно сформулировать следующим образом:

- создание условий для обмена опытом подготовки и проведения успешных образовательных проектов с использованием современных образовательных технологий в соответствии с требованием Профессионального стандарта уметь разрабатывать и применять современные психолого-педагогические технологии

- развитие творческого потенциала учителя и нового педагогического мышления, также предусмотренных профстандартом;

- выявление творческих педагогов, их поддержка и поощрение;

- активизация использования педагогическими работниками школ-участников проекта мультимедийных инструментов в своей деятельности, способствующая развитию у них указанного в профстандарте владения ИКТ – компетенциями;

- пополнение банка эффективных приемов и методов обучения и достижения высоких образовательных результатов;

- выявление инновационного опыта работы педагогов;

- создание благоприятной мотивационной среды для профессионального развития педагогов. В МетаМетоде участвовали учителя начальной школы, русского языка и литературы, математики, информатики, английского языка, истории и обществознания, физики, географии, биологии, осуществляющие профессиональную деятельность в 1-11-х классах участвующих в проекте образовательных организаций.

Педагогам, принимавшим участие в интерактивном конкурсе, следовало записать видеоролик продолжительностью не более 10- 15 мин. В указанных рамках участникам предлагалось продемонстрировать формы, методы, эффективные и нестандартные приемы педагогической деятельности, неординарное воплощение творческих, лабораторных и практических работ, мотивирующих обучающихся на изучение предметов на качественно новом уровне, в полной мере соответствующем ФГОС НОО и ООО. Другими словами, от педагогов требовалось продемонстрировать предусмотренное

Профессиональным стандартом владение формами и методами обучения, выходящими за рамки учебных занятий. Предоставленные видеоролики оценивались экспертами по следующим критериям:

- оригинальность представления методического семинара;

- практическая значимость методического семинара, возможность его использования в других образовательных учреждениях;
 - инновационность применяемых технологий и методик, подразумевающая указанную в профстандарте реализацию современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы;
 - педагогическая целесообразность используемых форм, методов, приемов, технических средств обучения, их соответствие Федеральным государственным образовательным стандартам основного общего и начального общего образования;
 - логичность, четкость, грамотность изложения материала, использование информационно-коммуникационных технологий в оформлении методического семинара, подразумевающее указанное в профстандарте владение ИКТ-компетенциями.
- С некоторыми роликами можно ознакомиться, пройдя по ссылке:

https://padlet.com/SKIRO_PK_i_PRO/s749jz84fuuh

Всего в рассматриваемом конкурсе приняли участие 42 педагога из 20 школ-участников проекта по выравниванию условий для получения качественного образования обучающимися Ставропольского края.

На основе вышеизложенного мы можем заключить, что за счёт достаточно широкого охвата педагогических работников школ-участников проекта по выравниванию условий для получения качественного образования обучающимися школ Ставропольского края интерактивный конкурс «МетаМетод» оказал определённое влияние на его реализацию. Прежде всего, стоит упомянуть, что посредством проведения интересующего нас мероприятия были созданы необходимые условия для обмена опытом подготовки и проведения успешных образовательных проектов с использованием современных технологий. Кроме того, участие в нём способствовало развитию творческого потенциала педагогических работников школ-участников проекта, а также формированию у них нового педагогического мышления. Далее, по результатам конкурса были выявлены творческие педагоги с последующим оказанием им адресной поддержки и поощрения. Учитывая также то, что специфика мероприятия подразумевала активизацию использования педагогами школ Ставропольского края мультимедийных инструментов при осуществлении ими профессиональной деятельности. Был также выявлен инновационный опыт работы педагогов школ-участников проекта и созданы условия для обмена им.

Заключение

В рамках данного пособия рассматриваются представленные мероприятия методического характера, в которых принимают участие не только сами школы с низкими образовательными результатами, но и опытные кураторы резильентных школ, а также координаторы от органов исполнительной власти. Тем не менее, основная нагрузка по осуществлению преобразований внутри школы ложится на педагогический коллектив во главе с директором. Для осуществления эффективных преобразований необходимо выполнение следующих условий. Четкое понимание имеющихся проблем и реалистичное целеполагание. Каждая школа ставит перед собой определенные цели в своей работе. Когда речь идет о программе развития, об определенных преобразованиях, необходимо выбрать цели, которые будут достижимыми и измеримыми. Одной из важных составляющих является готовность руководителя и педагогического коллектива к преобразованиям. С одной стороны, такая готовность опирается на признание того, что в школе имеются проблемы, требующие решения. С другой стороны, степень готовности к преобразованиям во многом зависит от реалистичности предлагаемой программы преобразований.

Таким образом, важнейшим фактором формирования готовности педагогического коллектива к реализации каких-либо мер развития является лидерство директора, его способность предложить реалистичную и понятную коллективу программу преобразований или хотя бы основу этой программы, которая подтолкнет педагогический коллектив к сотрудничеству в дальнейшем построении программы развития. Зачастую школы, попавшие в список школ с низкими образовательными результатами, не знают, как можно выстроить работу по выправлению сложившейся ситуации. У руководства отсутствует понимание тех причин, которые лежат в основе низких образовательных результатов обучающихся. Это приводит к неприятию результатов мониторинга, дезорганизации, ошибочным управленческим решениям, потере времени.

Освоение эффективных моделей образовательных практик позволит быстрее наметить пути по преодолению высоких рисков.

Ссылки на используемые источники:

ⁱ Гутник Г.В. Качество образования как системообразующий фактор региональной образовательной политики //Стандарты и мониторинг в образовании». – 1999. - №1. – С.30.

ⁱⁱ Там же. С.30.

ⁱⁱⁱ Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.

^{iv} 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» [Электронный ресурс]. – URL: [Паспорт национального проекта «Образование» \(Протокол Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16\) \(audar-info.ru\)](https://audar-info.ru) (дата обращения: 04.05.2021).

^v Там же.

^{vi} Там же.

^{vii} 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» [Электронный ресурс]. – URL: [Паспорт национального проекта «Образование» \(Протокол Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16\) \(audar-info.ru\)](https://audar-info.ru) (дата обращения: 04.05.2021).

^{viii} Там же.

^{ix} Там же.

^x 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» [Электронный ресурс]. – URL: [Паспорт национального проекта «Образование» \(Протокол Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16\) \(audar-info.ru\)](https://audar-info.ru) (дата обращения: 04.05.2021).

^{xi} 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)[Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (дата обращения: 07.05.2021).

^{xii} Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 22.01.2019 № 39 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Качество образования» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: http://obrnadzor.gov.ru/common/upload/Prikaz_39.pdf (дата обращения: 07.05.2021).

^{xiii} Распоряжение Минпросвещения России от 12.04.2019 № Р-44 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Поддержка инноваций в области развития и мониторинга системы образования, обеспечение эффективности конкурсных механизмов реализации программных мероприятий в сфере образования» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/00ee2fd3eec5b7f5e2c7ad2081916821/download/1395/> (дата обращения: 07.05.2021).

^{xiv} Распоряжение Минпросвещения 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» [Электронный ресурс]. – URL:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=727654#07191751388330165> (дата обращения: 07.05.2021).

^{xv} Единая система оценки качества школьного образования в России // Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки [Электронный ресурс]. – URL: http://obrnadzor.gov.ru/common/upload/news/infomaterial/ESOCO_rus_Print.pdf (дата обращения: 07.05.2021).

^{xvi} Приказ Рособнадзора № 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» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325095/ (дата обращения: 07.05.2021).

^{xvii} Там же.

^{xviii} Стратегия модернизации содержания общего образования: материалы для разработки документов по обновлению общего образования. – М., 2001. С.34.

^{xix} Там же. С.34

^{xx} Ильясов Д. Ф., Кеспигов В. Н., Солодкова М. И., Данельченко Т. А., Ильясова О. А. Образовательный технопарк как организационно-педагогический механизм поддержки школ с низкими результатами обучения // Казанский педагогический журнал. – 2016. – № 6 (119). – С. 99-104. С.99.

^{xxi} Там же. С.101

^{xxii} Миронова С. Б. Поддержка школ с низкими образовательными результатами и школ, находящихся в сложных социальных условиях: региональный опыт // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2017. – № 3 (11). – С. 84-87. С.86.

^{xxiii} Мамчур Ю. Ю. Управление развитием школы в сложных социальных условиях и с низкими образовательными результатами: от теории к практике // Мир науки, культуры, образования. – 2018. – № 3 (70). – С.178-180. С.180.

^{xxiv} Курносова С. А., Шевелёва Н. Н., Баграмян Э. Р. Сетевое взаимодействие в решении задач повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в сложных социальных условиях // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2017. – № 3. – С. 11-19.

^{xxv} Доклад о мировом развитии 2018: «Обучение для реализации образовательных перспектив» [Электронный ресурс] // Группа Всемирного банка. – URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/395971551108291074/pdf/120299-RUSSIAN-v1-9781464813795.pdf> (дата обращения: 10.06.2021)

^{xxvi} Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. — М.: Сентябрь, 2011. — 176 с.

^{xxvii} Там же. С.43