Балала Лариса Александровна, директор АНОО «Пушкинская школа» МО г. Краснодара, кандидат педагогических наук

Кирюхин Олег Анатольевич, научный консультант, эксперт «Национальный институт качества образования», д.п.н., профессор, «Заслуженный учитель РФ»

Управление качеством образования в школе

Содержание

1	Факторы, влияющие на результаты учебных достижений	**2 - 4**
2	Управление качеством образования	**5 - 8**
3	SWOT-анализ потенциала развития школы	**8 - 14**
4	Внутришкольный контроль как условие эффективного управления качеством образования	**15 - 29**
5	Профессиональный рост педагога как необходимое условие повышения качества образования в современной школе	**30 - 38**
	Литература	**39-41**
	Приложение 1	

1. Факторы, влияющие на результаты учебных достижений.

Неуспевающие школы не одинаковы, природа и причины их низких результатов разнообразны. Надо понимать, что низкая успеваемость – это не отдельный феномен, за ним - целый комплекс различных переменных, которые взаимодействуют по-разному в разных школьных контекстах
А. Харрис

В соответствии с исследованиями, проведёнными Институтом развития образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», были установлены основные причины формирования сегмента школ с устойчиво низкими образовательными результатами.

Внешними причинами устойчивого снижения учебных результатов школы и факторами риска возникновения кризисной ситуации может быть сложный социальный контекст деятельности школы и проблемный контингент.

Внутренними причинами (состояние внутренней среды школы) развития кризиса является комплекс типовых и «персональных» проблем в таких аспектах школьной практики, как:

- управление;
- преподавание;
- школьная культура.

Предлагаемый ниже подход к выявлению проблем, влекущих за собой низкие образовательные результаты, строится на анализе различных эффектов, влияющих на результат учебной деятельности обучающихся. На часть таких эффектов школа повлиять не может, но их необходимо учитывать при проектировании плана, обеспечивающего переход школы в эффективный режим.

Как правило, снижению учебных достижений школы сопутствуют следующие основные проблемы: контингент повышенной сложности, низкий кадровый ресурс и неэффективные образовательные стратегии.

Различные типы проблемности возникают на пересечении этих основных факторов (рис. 1).



Рис. 1. Факторы снижения учебных результатов

Рассмотрим возможные характеристики этих проблем

фактор	Возможные критерии
Контингент	1. Высокая доля: – детей из неблагополучных и неполных семей; – детей из семей, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения; – детей с особыми потребностями, – детей с поведенческими проблемами, – педагогически запущенных детей. 2.Высокая текучесть/постоянный отток контингента; 3.Отрицательный отбор вследствие конкуренции (для городских школ) и пр.
Кадровый ресурс	– низкий уровень преподавания; – неэффективные учебные технологии и формы оценивания учебных результатов;

	– неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка; – слабая связь с родителями; – изолированность педагогов; – слабое развитие практики обмена опытом между учителями; – низкая мотивация к профессиональному развитию; – незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.
Управление	– низкие ожидания, отсутствие стратегий; – слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу; – дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации; – слабая система внутришкольного мониторинга; – слабая система воспитательной работы; – недостаточная материальная база; – приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, – нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы и пр.

По результатам проведенного Институтом исследования был сделан вывод о том, что *«шансы на жизненный успех - это результат целенаправленной и последовательной образовательной стратегии, определяющей все аспекты школьной жизни и действия каждого педагога»*.

В предлагаемых методических рекомендациях будут рассмотрены возможные направления совершенствования управления образовательным процессом в школе в таких направлениях, как целесообразность составления -анализа, разработка ВСОКО, эффективное управление кадровым потенциалом организации.

2. Управление качеством образования

Управлять — значит, предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать
А. Файоль

Для современного образовательного учреждения понятие «качество образования» связано, прежде всего, с его конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг. При этом оно рассматривается как комплекс потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающей удовлетворение внутренних потребностей по развитию личности обучающего.

В связи с этим, становится все более осознанной и актуальной необходимость управления качеством образования на уровне школы, так как именно эта проблема – одна из самых актуальных для любой школы, для каждого руководителя и учителя.

Управление качеством образования – планомерно осуществляемая система стратегических и оперативных действий, направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования.

Практический опыт внедрения систем управления качеством образования позволяет выделить основные стадии управления качеством (рис. 2):



Рис.2. Цикл Деминга

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

2. **Управление качеством образования** (*Дело*) – 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** (*Контроль и Воздействие*) – процесс оценки и сравнения достигнутого уровня качества с заданным, осуществление обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, внесение корректив в деятельность и систему управления.

Система управления качеством необходима современному общеобразовательному учреждению для:

- повышения эффективности образовательного процесса в достижении требований, предъявляемых федеральными государственными образовательными стандартами;
- развития творческой и деятельной атмосферы в учреждении, активизации профессиональной деятельности работников;
- улучшения в целом системы управления в общеобразовательном учреждении;
- оптимизации финансового, ресурсного и кадрового обеспечения образовательного процесса;
- повышения конкурентоспособности общеобразовательного учреждения;
- создания современных безопасных условий образовательной деятельности;
- обеспечения широкого участия общественности в управлении общеобразовательным учреждением.

Функциями школьной системы управления качеством образования являются:

– обеспечение школьного стандарта качества образования как общественного договора между субъектами образовательного процесса;
– определение критериальной основы качества образования в общеобразовательном учреждении;
– подготовка аналитических отчетов и публичных докладов о качестве образования в ОУ;
– стимулирование инновационных процессов в образовательном учреждении для поддержания и постоянного улучшения качества образования;
– определение направлений развития образовательного учреждения, повышения квалификации педагогических работников.

На практике выполнение главной задачи управления качеством образования во многом зависит от мониторинга качества и его основы – оценки качества. Таким образом, управление качеством образования представляет собой непрерывный замкнутый процесс, состоящий из взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (рис. 3).

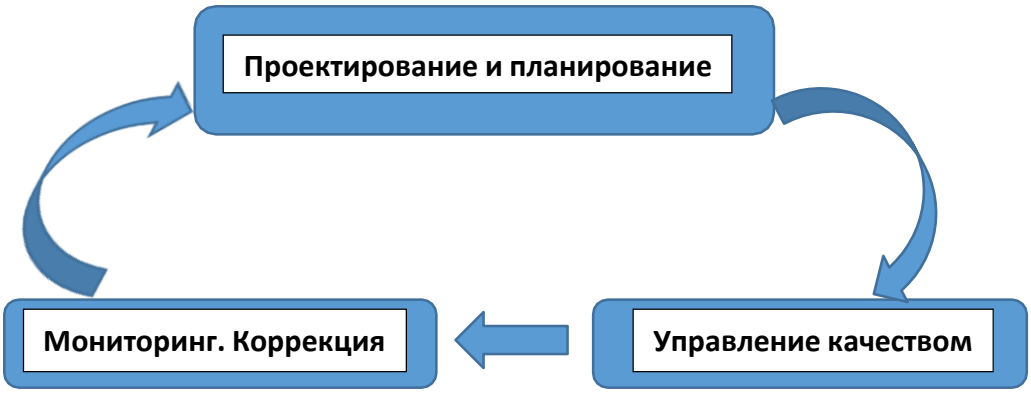


Рис. 3. Треугольник управления качеством (модель управления качеством)

Основными базовыми процессами в управлении качеством на всех уровнях являются следующие: учебный процесс, воспитательная работа, методическая работа, психолого-валеологическое сопровождение образовательного процесса. На уровне образовательных учреждений управление качеством ключевых процессов осуществляется на основе

должностных инструкций и положений, годовых и месячных планов работы, расписаний, графиков.

Выживание образовательной организации в условиях рыночной экономики зависит, прежде всего, от того, имеет ли она собственную стратегию, а также от возможности и способности данной организации в последовательной реализации этой стратегии на практике с помощью проведения конкретных мероприятий. Нестабильность и неустойчивость на рынке образовательных услуг а также возрастающая сложность управления в рыночных условиях актуализируют для образовательных организаций задачу изучения и внедрения системы управления качеством.

Первым эффективным шагом для выработки системы управления качеством может стать разработка SWOT-анализ потенциала развития школы.

3.SWOT-анализ потенциала развития школы

Высокое качество не достигается случайно,
это всегда результат осмысленных стараний...
Джон Раскин

Процессу стратегического планирования предшествует комплексный анализ ситуации развития образовательного учреждения, предполагающий изучение и осмысление сильных и слабых сторон протекания образовательного процесса и деятельности персонала. В процессе стратегического планирования определяются цель, философия, основные ценности образовательного учреждения, соответствующие реализации целей, определенных понятием качества. Основная задача планирования – это стратегическое видение пути к успеху, достижению высокого качества образовательной среды и образовательных результатов, выявление и устранение внешних и внутренних факторов, препятствующих достижению успеха.

В целях обобщения большого объема работы по диагностике позиции образовательного учреждения, а также получения содержательной

и наглядной картины состояния и тенденций развития школы целесообразно использование метода SWOT- анализа (**S**trength - сила, **W**eakness - слабость, **O**pportunities - возможности, **T**hreats - опасности).

Для проведения SWOT-анализа исследуют факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность школы (Рис. 4). Таких факторов может быть огромное количество. Но из них необходимо выбрать лишь те, которые оказывают *наибольшее* влияние на деятельность образовательного учреждения. Просчеты при анализе или недооценка любой из составляющих могут в дальнейшем "сорвать" реализацию всего плана. Например, даже высококвалифицированный персонал при отсутствии четкого последовательного управления не сможет достичь запланированных результатов, а слабая материальная база будет тормозить реализацию даже самых продуманных программ.

SWOT-анализ деятельности школы помогает определить внешние и внутренние моменты, влияющие на успешную работу всего коллектива. К внутренним относятся сильные и слабые стороны образовательного учреждения, а к внешним – возможности для развития и угрозы нормальному функционированию.

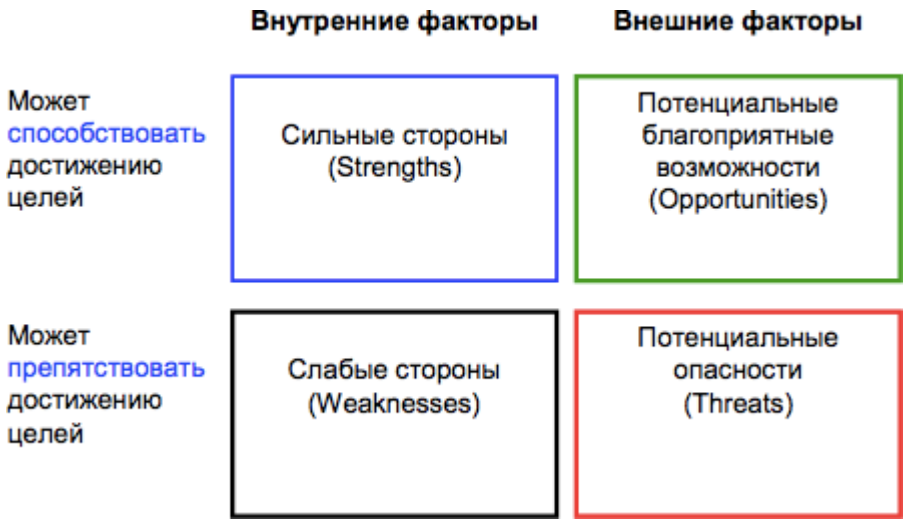


Рис. 4. Шаблон SWOT-анализа

Сила - это то, в чем организация преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают образовательному учреждению преимущества (например, более качественная подготовка выпускников, востребованность их на рынке труда, прогрессивные педагогические технологии). Сила также может являться результатом успешного сотрудничества с другим образовательным учреждением, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования организации, то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, нерациональном распределении обязанностей заместителей, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона, в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать образовательное учреждение уязвимым.

Возможности - определяются как нечто, дающее образовательному учреждению шанс сделать что-то новое: использовать имеющие внешние ресурсы, внедрить новые технологии и т.п.

*Угроза - это то, что может нанести ущерб образовательному учреждению, лишить его существенных преимуществ***.** Угрозы могут состоять в появлении конкурентов, осложнении демографической ситуации, социальная инфраструктура и т.п.

Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. SWOT-анализ имеет смысл проводить при организации командной работы, так как его проведение

одним человеком, информация будет искажена его субъективным восприятием. Целесообразнее всего использовать метод «мозговой атаки», при полном участии (в различных группах) всех сотрудников образовательного учреждения. По тем направлениям деятельности, которые непосредственно связаны с оказанием услуг внешним заказчикам, потребителям (родителям, социуму, работодателям и т.д.) желательно привлечь их представителей. Например, при анализе такого важного направления работы, как профессиональная ориентация, работа с родителями, работодателями, данную информацию можно получить либо через анкетирование, проводимое до SWOT- анализа, либо через привлечение клиентов для работы группы по SWOT-анализу.

При проведении SWOT-анализа с помощью «мозговой атаки» один из участников дискуссии действует как посредник, направляющий остальных, принимающий предложения, записывающий их и обобщающий полученную информацию. Результаты записываются в таблицу.

Разрабатывая стратегию решения проблемы (развития) образовательного учреждения на основе SWOT-анализа, необходимо стремиться к тому, чтобы перевести "слабые стороны" и "возможности" в раздел "сильные стороны" и постараться по возможности скомпенсировать "угрозы", на которые образовательное учреждение не в состоянии повлиять, а может только каким-то образом к ним приспособиться (рисунок 5).

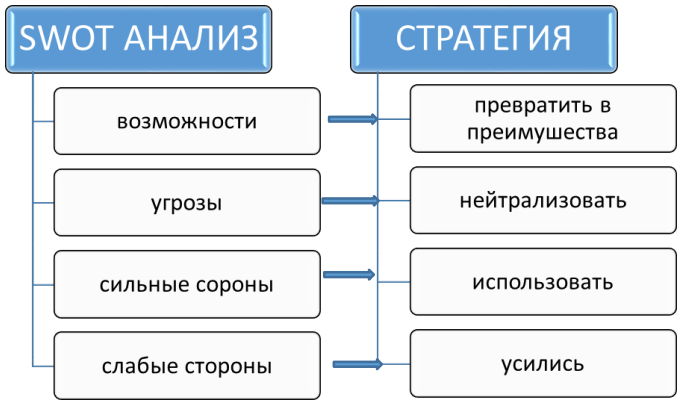


Рис. 5. Стратегия решения проблем

Основным методом SWOT-анализа является систематическое наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся.

Грамотно составленный SWOT-анализ потенциала развития школы показывает следующее:

1. Каковы преимущества школьного учреждения и его недостатки, как они связаны с внешними и внутренними угрозами. Например, сильный педагогический коллектив – это явное преимущество, однако большое количество учеников и перегруженность учителей – недостаток. Мастерство педагогов, которое позволяет качественно подготовить учеников к поступлению, – отличная возможность для развития, а большое число учащихся в классах – угроза надлежащему уровню подготовки.
2. Как влияют на работу школы внешние обстоятельства. Здесь хорошим примером может служить расположение школьного здания. Если оно находится в центральном районе, до школы можно быстро добраться – это благоприятное обстоятельство, а если стоит в стороне от жилых кварталов – вы столкнулись с минусом.
3. Как можно использовать преимущества учебного учреждения, чтобы компенсировать слабые стороны и противостоять неблагоприятным обстоятельствам. Например, сильный учительский состав поможет компенсировать неудачное расположение школьного здания.
4. Как недостатки школы могут помешать ее успешной работе. Так, слишком большое количество учеников снижает уровень подготовки детей и вызывает недовольство родителей, а это уже чревато оттоком учащихся.
5. Какие преимущества стоит развивать и какие из них можно использовать с максимальной выгодой. Так, правильно организованная работа сильных учителей поможет повысить результаты ЕГЭ или

вырастить победителей олимпиад, что быстро поднимет популярность школы.

На основании SWOT- анализа развития школы составляется план дальнейшей работы, принимаются решения о том, как нивелировать недостатки либо превратить их в достоинства.

Проведение SWOT-анализа управления школой выполняется по тем же правилам, что и анализ любой компании. Правил всего пять, но, если их не учитывать, результаты анализа будут искаженными и непригодными для принятия управленческих решений.

1. Важно четко определить область, которую предстоит проанализировать. Общее исследование важно, однако его часто приходится дополнять более узкими, например, SWOT-анализ условий для проведения профориентации, пропаганды здорового образа жизни, формирования патриотизма и гражданской позиции. Как вариант, можно проводить SWOT- анализ по таким направлениям, как:
   - новое качество образования (ФГОС – обновление содержания образования, углубленное изучение предметов, учебно-методические комплексы);
   - реализация проекта «Талантливые дети: технологии качественного сопровождения и поддержки»;
   - кадровый потенциал школы;
   - ресурсное обеспечение образовательного учреждения;
   - качество жизни ученика: границы и возможности;
   - качество работы школы – слагаемое достижений работающих в ней учителей;
   - качество социального партнерства: государственно-общественное управление в общеобразовательном учреждении: активация возможностей, поиск новых ресурсов;
   - маркетинг и информирование общества

- управление инфраструктурой и информационной средой и т. д.

2. Необходимо точно определить разницу между компонентами SWOT. Заметим, что преимущества и слабости школы – это ее внутренние особенности, руководство может их контролировать и при желании менять. Угрозы и возможности изменить нельзя, поскольку от действий руководства они практически не зависят.
3. Преимущества и недостатки учебного заведения необходимо оценивать с позиции учащихся и их родителей, поскольку именно они являются потребителями образовательных услуг. Сильный педагогический коллектив будет преимуществом только в том случае, если есть нужные результаты – успешно пройденные ЕГЭ, высокий процент поступивших в вузы, завоеванные на олимпиадах призы.
4. Анализ должен быть абсолютно объективным.
5. Все формулировки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей должны быть максимально краткими и четкими, а лучше всего – измеряемыми. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на школу сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

В результате такого анализа получается список решений, которые и определят дальнейшие действия администрации и педагогического коллектива, так как полученные в ходе SWOT-анализа данные станут основой для выработки стратегии развития образовательной организации в целом, ее подразделений и отдельных направлений деятельности.

Проведенный SWOT-анализ позволит определить возможные направления деятельности образовательной организации, и на их основе разработать Программу развития школы, определяя цели, задачи, план и результаты работы. Все эти компоненты и будут являться определяющими направлениями в совершенствовании управлением школы.

4.Внутришкольный контроль как условие эффективного управления качеством образования

Выведение образования на качественно высокий уровень сегодня является одной из приоритетных задач, результативность решения которой надо грамотно отслеживать и оценивать…
Валентин Фурсов

Обеспечение непрерывного контроля качества образования в образовательной организации в соответствии с п.3. ст.28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» осуществляется посредством внутренней системы оценки качества образования (далее – ВСОКО). Под ВСОКО понимается оценка качества образования с целью определения уровня его соответствия установленным нормам и принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования в общеобразовательной организации.

До вступления в силу Федерального закона № 273-ФЗ понятие ВСОКО не употреблялось: использовались понятия внутришкольный контроль и внутришкольный мониторинг. Но эти понятия не рассматривают всего спектра направлений ВСОКО (табл. 1).

Таблица 1. Отличие внутришкольной системы оценки качества образования в школе и ВШК

Параметры сравнения	ВШК	ВСОКО
Правовая основа	Письмо МО РФ от 07.02.2001 № 22-06-147 «О содержании и правовом обеспечении должностного контроля руководителей образовательных учреждений»	П. 13 ст. 28 ФЗ-273; Приказ Минобрнауки РФ от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организации»
Стратегическая цель	Внутришкольный контроль - важный управленческий процесс, позволяющий повысить эффективность учебно-воспитательного комплекса в конкретной организации.	Внутришкольная система оценки качества образования в школе - оценочная процедура, позволяющая определить соответствие реальных и планируемых результатов профильной деятельности, соблюдение нормативов ФГОС.

Главная задача	Обеспечение успешного функционирования школы.	Аудиторный мониторинг текущего состояния образовательной системы.
Направления	Гарантия соблюдения нормативных требований и рекомендаций, локальных актов и постановлений. Контроль реализации программного содержания. Эффективность системы дополнительного образования. Определение статуса ресурсного обеспечения ОО.	Фиксация актуальных показателей деятельности школы, первоочередно - через аудит учебных достижений учащихся, качества и условий реализации программного содержания.
Текущее состояние	ВШК следует классифицировать как перспективную управленческую функцию, способствующую повышению конкурентоспособности школы.	Проведение ВСОКО является эффективным инструментом управления качества учебно-воспитательного модуля и необходимым условием для обеспечения информационной открытости организации.
Документация	План ВШК Аналитические справки по итогам контроля	Положение о ВСОКО и смежные локальные акты Распорядительные акты о проведении самообследования и подготовке отчёта о самообследовании. Основная образовательная программа

Целью ВСОКО является систематический сбор и обработка информации о степени достижения планируемых образовательных результатов и соответствии условий реализации основных образовательных программ, а также структуры основных образовательных программ установленным федеральным, региональным и локальным нормам, потребностям физических или юридических лиц, в интересах которых осуществляется образовательная деятельность, для оптимизации процесса принятия решений, направлений на повышение уровня качества образования.

Внутренняя система оценки качества образования в общеобразовательной организации включает следующие шесть компонентов (блоков), составных частей.

1.Нормативно-документационный блок. Этот блок составляют локальные нормативные правовые акты, регулирующие применение внутренней системы оценки качества образования, отдельных оценочных процедур, устанавливающие функционал и полномочия должностных лиц общеобразовательной организации, других субъектов оценки качества образования. В числе таких локальных нормативных правовых актов могут быть положения, правила, инструкции, требования, регламенты. Их состав определяется в Уставе образовательной организации, зависит от требований законодательства, вытекает из практики реализации Федеральных государственных образовательных стандартов. Объем разрабатываемых и применяющихся в образовательной организации локальных нормативных правовых актов при этом зависит от числа обучающихся, реализуемых программ общего образования, общего состояния документооборота, уровня квалификации представителей администрации, других факторов.

Необходимо обратить внимание на то, что в Уставе образовательной организации необходимо уточнить позиции по перечню принимаемых локальных актов для обеспечения функционирования ВСОКО, распределению полномочий между должностными лицами и коллегиальными органами; взять за основу ООП как документ, отражающий соответствие образовательной деятельности требованиям ФГОС и подчиняющим себе вопросы локального регулирования ВСОКО.

В числе наиболее часто встречающихся локальных нормативных правовых актов, обеспечивающих функционирование внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательной организации, следующие:

- Положение о внутренней системе оценки качества образования;
- Положение о системе внутреннего мониторинга качества образования;
- Положение о внутришкольном контроле;

- Положение о формах и периодичности текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся;
- Положение о системе оценивания, формах и порядке проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации на уровне начального, основного общего образования;
- Положение о предоставлении информации о текущей успеваемости учащегося, ведении электронного дневника и электронного журнала успеваемости;
- Положение о критериальном оценивании;
- Положение об индивидуальном учебном плане;
- Положение о проектной и учебно-исследовательской деятельности обучающихся;
- Положение о внеурочной деятельности;
- Положение о сетевой форме реализации образовательных программ; Положение о портфолио обучающихся;
- Положение о системе оценки достижения планируемых результатов освоения ООП НОО (ООО, СОО) в соответствии с требованиями ФГОС.

Такое многообразие локальных актов часто приводит к разбросу, нестыковке, бессистемности в организации работы ВСОКО. В приложении 1 представлен актуальный состав локальных актов ВСОКО, предлагаемый Савиных Г.П., к.п.н, координатора проекта «Практики ВСОКО».

Важно отметить, что для эффективного функционирования внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательной организации, наряду с локальными нормативными правовыми актами, должна быть разработана и применяться система документов, ориентированная на реализацию управленческих функций планирования, контроля, оценки, анализа, учета, устанавливающая функционал и обязанности должностных лиц (организационно-распорядительные документы: приказы и распоряжения руководителя образовательной

организации; контрольные и оценочные карты (например, карта оценки качества урока, карта оценки индивидуального проекта обучающегося, лист самооценки обучающегося, лист оценки метапредметных результатов); шаблоны и макеты документов (например, шаблон отчета методического объединения; должностные инструкции представителей администрации, педагогических работников; др.).

Целесообразно, чтобы в общеобразовательной организации была создана и применялась система управления документацией и данными, что позволяло бы поддерживать их в актуальном состоянии, делать доступными для исполнителей, повышать эффективность от использования. Для этого может быть разработана отдельная инструкция.

2. Организационный блок. Данный блок составляют структуры линейно-функционального и программно-целевого управления школой и образовательным процессом в той части, в которой данное управление предполагает реализацию функции оценки качества образования или процедур, которые включают в себя элемент оценки качества образования (самообследование, внутренний административный контроль, экспертиза, мониторинг).

Линейно-функциональная структура является постоянной и носит относительно стабильный характер. Она предусматривается Уставом, штатным расписанием образовательной организации. Для структурных подразделений, представленных в линейно-функциональной структуре, разрабатываются положения о данных структурных подразделениях. Полномочия, ответственность и обязанности должностных лиц, входящих в линейно-функциональную структуру (руководитель, заместители руководителя образовательной организации, освобожденный классный руководитель, председатель школьного методического объединения, руководитель службы психолого-педагогического сопровождения,

руководитель школьного информационно-библиотечного центра и др.) устанавливаются в должностных инструкциях.

Отдельно в организационном блоке выделяются органы государственно-общественного управления, выполняющие экспертные, совещательно-консультативные функции (Совет школы; Педагогический совет; Общешкольный родительский комитет; Научно-методический совет).

Структуры программно-целевого управления имеют временный характер, создаются и функционируют для обеспечения реализации отдельных задач, инновационных проектов. В числе их, например, могут быть названы следующие: рабочая группа по разработке основной образовательной программы или программы развития школы; рабочая группа по проведению самообследования или мониторинга; творческая группа или сетевое педагогическое сообщество учителей-предметников; горизонтально-ориентированное методическое объединение учителей основной или старшей школы; экспертный совет, педагогический консилиум.

Для эффективного функционирования всех должностных единиц, структурных подразделений, органов государственно-общественного управления, временных групп, объединяемых организационной структурой внутренней системы оценки качества образования, целесообразно разрабатывать и периодически уточнять матрицу полномочий и ответственности. Это исключает наступление такого негативного явления в управлении, как дублирование.

3. Процессуальный блок. Данный блок содержит описание тех процедур, с помощью которых осуществляется оценка качества образования в школе, как в целом, так и по его отдельным аспектам. Их принято называть внутренними процедурами, поскольку они инициируются, выполняются силами самой школы, в соответствии с ее

планами. Следует отметить, что реализация ряда из таких процедур прямо предписывается нормативными правовыми актами, например: текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся; самообследование образовательной организации.

В числе внутренних процедур оценки качества образования в общеобразовательной организации могут также реализовываться:

- экспертиза (образовательных программ, рабочих программ, учебно-методических материалов, условий реализации основной образовательной программы в соответствии с ФГОС);
- педагогический консилиум;
- портфолио обучающегося и выпускника;
- предметное тестирование с использованием открытых КИМов;
- административный контроль обученности;
- процедуры оценки качества усвоения учебного материала, встроенные в процесс обучения (формирующее, критериальное оценивание);
- мониторинг качества образования (системный и по направлениям); внутренний аудит качества образования (аудит качества работы методического объединения;
- аудит качества управления образовательным процессом);
- рейтинговые процедуры;
- бенчмаркинг (эталонное оценивание);
- социологические исследования;
- профориентационное, психодиагностическое тестирование; и т.п.

Значительное разнообразие оценочных процедур и используемых оценочных инструментов проявляется в условиях реализации Федеральных государственных образовательных стандартов начального, основного, среднего общего образования.

Изучение школьной практики последних лет показывает, что находят применение, используются такие из них, как: комплексные работы

на межпредметной основе; комплексные диагностические работы; кейс-технологии; технология формирующего оценивания; экспертное оценивание на основе технологических карт; рецензия на проект обучающегося; дневник проекта обучающегося; карты само- и взаимоанализа обучающегося; сводная карта развития УУД, формируемая на основе карты наблюдений учителя по оценке результатов проектной деятельности обучающихся; критериальная оценка публичного представления продуктов проектной исследовательской деятельности обучающихся; публичные слушания и оценка жюри продуктов проектной исследовательской деятельности обучающихся; опросные листы «Качество школьного пространства деятельности» для учителей, обучающихся, родителей; карта индикаторов качества программы проектной деятельности в рамках реализации образовательной программы; др.

Образовательная организация по предписанию вышестоящих органов и в соответствии с их планами, регламентами участвует в организации и реализации таких процедур, как ВПР; оценка компетенций учителей на основе единого фонда оценочных материалов; оценка соответствия квалификации учителя занимаемой должности; школьный тур предметных олимпиад, региональных и федеральных конкурсов, интеллектуальных соревнований.

В ряде случаев, как, например, в ходе всероссийских проверочных работ, учителя-предметники принимают непосредственное участие в них, выполняя функцию по проверке работ обучающихся. В случае с метапредметными олимпиадами различного уровня оценочная процедура организуется оператором олимпиады, но изначально инициатива участия обучающихся в них принадлежит школе.

Очень важно, чтобы в отношении внутренних оценочных процедур в общеобразовательной организации были разработаны документированные

инструкции, регламенты, позволяющие организовать обучение персонала их реализации, а также обеспечить единообразное выполнение, взаимодействие всех участников.

Ценность внешних процедур оценки качества образования для общеобразовательной организации состоит в том, что они, с точки зрения теории управления, носят поддерживающий характер. Формируемая на основе их реализации информация о качестве образования в конкретной школе, массив контекстных данных может и должен использоваться школой при принятии управленческих решений по улучшению качества. Например, на основе информации по результатам проведения комплексной проверки качества образования в конкретной школе силами Управления контроля и надзора в сфере образования, или на основе ГИА выпускников 9-х и 11-х классов её администрацией, педагогическим коллективом может быть разработан детальный план, «дорожная карта» улучшений, ликвидации проблем и недостатков в отношении качества.

Ряд внутренних и, соответственно, внешних процедур буквально не являются оценочными процедурами, но в значительной мере либо связаны с ними, либо обеспечивают сбор, обработку, анализ информации (статистические методы контроля качества; процедуры фиксации первичных данных, сбора информации для формирования официальной статистики; процедура обучения экспертов, аудиторов; др.).

4. Инструментально-технологический и ресурсный блок. Данный блок объединяет всю совокупность оценочно-измерительных средств, контрольно-измерительных материалов, оценочных технологий, методик, технических ресурсов, программно-аппаратных средств, используемых для осуществления процедур оценки качества образования. В числе оценочно-измерительных средств, контрольно-измерительных материалов, оценочных технологий, методик внутренней оценки качества образования могут быть:

- методика оценки качества урока, воспитательного мероприятия;
- методика оценки качества образовательной, рабочей программы;
- методика оценки качества деятельности учителя, методического объединения;
- многобалльная система оценки образовательных результатов на критериальной основе;
- зачётная система оценки образовательных достижений обучающихся;
- трехуровневые контрольные работы;
- проверочные работы по теме и зачеты (одно- и двухуровневые);
- карта самоанализа проверочной работы по теме; оценочный лист к итоговой контрольной работе по предмету;
- диагностические работы (стартовые, тестовые). Оценочные листы к тестовым диагностическим работам;
- технология формирующего (текущего) оценивания;
- технология констатирующего (итогового) оценивания;
- листы оценки проектов;
- папка индивидуальных образовательных достижений по предмету;
- система многобалльного оценивания (в отличие от традиционной 5-балльной);
- зачетная система оценки (10-11 классы);
- оценочные инструменты и процедуры, ориентированные на оценку индивидуального прогресса обучающихся (комплексные контрольные работы, тесты, диктанты, сочинения, анкетирование, экспертная оценка, педагогическое наблюдение, творческие работы, групповые и индивидуальные проекты, учебные исследования, психологические методики);
- учебно-практические задания для диагностики отдельных групп УУД; задания на владение некоторыми УУД (сравнение, классификация, нахождение ошибки, нахождение последовательности действий и др.);

- промежуточные и итоговые комплексные работы на межпредметной основе;
- технологии выбора, проектирования и управления ИОМ обучающегося (собеседование, анкетирование, групповое целеполагающее занятие);
- оценочный и диагностический инструментарий, встроенный в различные обучающие платформы.

Общеобразовательная организация вправе использовать контрольно-измерительные материалы, контрольно-оценочные средства, используемые при проведении этапов Всероссийской олимпиады школьников; вузовских заочных олимпиад; применяемые в системе международных сравнительных исследований (PISA; PIRLS; TIMSS и др.); в системе международных экзаменов (FCE, PET, KET, TOEFL и др.); используемые при проведении международных и национальных предметных игровых конкурсов («Кенгуру», «Британский бульдог», «Русский медвежонок», «Золотое руно», «Пегас», «Человек и природа»); предлагаемые авторами учебников; входящие в комплект электронных образовательных ресурсов.

Важной составляющей инструментально-технологического и ресурсного блока являются использующиеся в общеобразовательной организации, автоматизированные информационно-управляющие системы (АИУС), компьютерные программы, позволяющие значительно экономить временные, человеческие ресурсы в ходе сбора, обработки, хранения, передачи информации. В числе наиболее часто используемых в общеобразовательных организациях АИУС следующие: АИУС «Параграф», «Апостроф», «Net – школа», позволяющие в числе прочего осуществлять ведение электронного журнала, предоставление других сервисов участникам образовательных отношений.

Определенное значение имеет использование современных пакетов прикладных программ для работы со статистикой, визуализации информации (например, статистический пакет SPSS).

5. Параметрический блок. Содержание данного блока внутренней системы оценки качества образования составляет совокупность критериев, показателей, индикаторов, используемых в различных процедурах, инструментах оценки качества образования. При этом важно понимать, что часть из таких критериев, показателей, индикаторов задаются нормативными правовыми актами (например, лицензионные показатели, показатели СанПиН, показатели федерального мониторинга системы образования); устанавливаются предписаниями вышестоящих органов управления (например, показатели самообследования общеобразовательной организации, установленные Минобрнауки России; индикаторы качества выполнения муниципального задания); сформулированы в виде норм и стандартов; предусмотрены той или иной автоматизированной информационно-управляющей системой; используются в системе ведомственной статистики (например, статистические формы ОШ и РИК) или мониторинговых исследованиях, проводимых на вышестоящих уровнях управления; применяются при проведении конкурсов (например, критерии, используемые в рамках ежегодной Премии Правительства РФ в области качества), а также при сборе контекстных данных в ходе реализации таких федеральных оценочных процедур, как ВПР, НИКО.

Значительная часть оценочно-критериальных комплексов разрабатывается и применяется самой общеобразовательной организацией при организации и проведении мониторинга качества по отдельным направлениям (например, мониторинг качества здоровьесберегающей среды школы и здоровья обучающихся; мониторинг качества условий и результатов реализации образовательной программы; мониторинг

программы преемственности начального и основного общего образования); при создании и применении внутришкольных оценочных инструментов; при разработке программы развития школы, при переходе на систему эффективного контракта с педагогическими работниками и т.п.

Определенной мотивацией педагогического коллектива к разработке современных оценочно-критериальных комплексов является деятельность в рамках реализации ФГОС начального, основного, среднего общего образования. Необходимость в их разработке возникает в ситуациях проектирования основной образовательной программы для того или иного уровня общего образования (раздел «Система оценки достижения планируемых результатов освоения ООП»), применении той или иной методики, технологии обучения, оценки качества усвоения учебного материала, качества образовательных результатов (например, критерии оценки портфолио обучающегося; критерии оценки устных ответов; критерии оценки решения геометрической задачи; критерии оценки итогового индивидуального проекта и группового проекта).

Сложность использования в образовательной организации многочисленных критериев, показателей, индикаторов определяется рядом факторов, в числе которых следующие:

- оперирование различными видами показателей (абсолютные; относительные; емкостные; показатели удельного веса; временные; темповые; комплексные показатели, получаемые в результате аддитивного или неаддитивного, то есть статистического свертывания);
- использование шкал различной размерности (в одном случае используется 5-балльная шкала, в другом случае – 10-балльная, в третьем случае – дихотомическая шкала или шкала полярных профилей);

- отсутствие унифицированного подхода на всех уровнях управления к формулированию того или иного показателя (например, в одном случае показатель предполагает получение абсолютного значения в виде количества обучающихся, в другом случае показатель предполагает получение значения в виде доли обучающихся);
- отсутствие в подавляющем большинстве случаев эталонных значений, норм и стандартов, относительно которых может осуществляться оценивание, построение той или иной оценочной шкалы;
- слабая квалиметрическая подготовка педагогических работников.

6. Информационно-презентационный блок. Сущность и назначение данного блока внутренней системы оценки качества образования состоит в том, чтобы аккумулировать, систематизировать информацию по результатам внутренних и внешних оценочных процедур, делать ее удобной и технологичной для использования различными потребителями и заинтересованными сторонами. В частности, в общеобразовательной школе могут и должны создаваться различные банки данных, статистики на бумажных и электронных носителях по различным направлениям, в том числе:

- отчеты о самообследовании образовательной организации;
- данные ведомственной статистики и отчетности;
- данные по результатам проведения проверки выполнения лицензионных требований, комплексных проверок образовательной организации;
- статистика промежуточной аттестации обучающихся, государственной итоговой аттестации выпускников (ОГЭ и ЕГЭ);
- справки по внутришкольному контролю;
- отчетность по конкурсной деятельности, предметным олимпиадам;
- справки по итогам проверки деятельности (аудита качества) методических объединений;

- отчеты о мониторинговых и социологических исследованиях; экспортированные данные по результатам внешних оценочных процедур (ВПР, НИКО) и сопровождающего их сбора контекстных данных;
- экспортированные данные сервиса официального сайта образовательной организации («Оценка качества услуг, предоставляемых школой»);
- статистика, содержащаяся в автоматизированной информационно-управляющей системе школы, в информационных системах, обеспечивающих управление сферой образования региона; др.

Для удобства использования данных статистики в управлении качеством образования на уровне общеобразовательной организации важно структурировать их, своевременно и периодически актуализировать, обеспечить защиту от несанкционированного изъятия, искажения, утери. Наличие постоянно пополняемых данных статистики позволяет в рамках внутренней системы оценки качества образования устанавливать динамику и обеспечивать качество основных процессов (учебный, воспитательный процесс, методическая работа), индивидуальный прогресс обучающегося, динамику формирования у обучающихся универсальных учебных действий, личностных результатов в соответствии с ФГОС; осуществлять перспективную оценку, прогнозирование, строить имитационные модели в отношении образовательных достижений обучающихся; определять эффективность того или иного субъекта образовательной деятельности (методическое объединение, учитель); прослеживать влияние на качество образовательного процесса того или иного фактора; мн. др.

5. Профессиональный рост педагога как необходимое условие повышения качества образования в современной школе

Управление качеством в школе начинается с работы с человеком и, прежде всего с учителем, и заканчивается работой с кадрами, повышением их профессионального уровня. Других путей нет…
Ю. А. Конаржевский

Современная система образования характеризуется существенными изменениями в содержании и механизмах образовательного процесса, принципиально иными требованиями к учителю, от которого, наряду с традиционными функциями обучения и воспитания, требуются профессиональные умения педагога-психолога, технолога, исследователя, способного программировать образовательную среду. Профессиональный стандарт и национальная Система учительского роста предъявляют очень высокие требования к педагогу.

В существующих условиях меняются подходы к организации методической работы, для которой характерны кардинальные изменения. Иными стали принципы методического сопровождения профессиональной деятельности педагога. Это самоинициатива и самомотивация, диагностичность и инновационность. Меняется и позиция участников методической работы: это учитель - субъект, активно участвующий в разных формах повышения своего профессионального мастерства. На смену традиционным формам методической работы приходят новые, предполагающие высокую степень активности, личную заинтересованность педагога в повышении профессиональной компетентности. Постоянно изменяются не только содержание знаний и их объём, но и сами образовательные технологии также не стоят на месте, поэтому современный педагог должен быть всегда в курсе всех новых и интересных методик в сфере преподавания и уметь использовать их в своей работе.

Исходя из современных требований, предъявляемых к педагогу, школа определяет основные пути развития его профессиональной компетентности:

- система повышения квалификации;
- аттестация педагогических работников на соответствие занимаемой должности и квалификационную категорию;
- самообразование педагогов;
- активное участие в работе методических объединений, педсоветов, семинаров, конференций, мастер-классов;
- владение современными образовательными технологиями, методическими приемами, педагогическими средствами и их постоянное совершенствование;
- овладение информационно-коммуникационными технологиями;
- участие в различных конкурсах, исследовательских работах, экспертных комиссиях.

Особое внимание необходимо уделять профессиональному росту молодых учителей. С первой минуты появления молодого педагога в школе необходимо предусмотреть помощь в выстраивании корректных взаимоотношений с обучающимися, родителями и коллегами. Это могут быть такие формы работы, как межпредметные практикумы; само- и взаимоанализы уроков; тренинги, повышающие предметные компетенции педагогов. На межпредметных практикумах для молодых учителей опытные учителя наставники могут организовывать работу по следующим актуальным направлениям:

- разработка календарно-тематического планирования с учетом планируемых результатов;
- разработка уроков разного типа;
- разработка контрольно-оценочных материалов;
- подбор и разработка дидактических материалов.

− круглый стол по выявлению затруднений в методике преподавания.

Руководителю образовательного учреждения необходимо в управлении коллективом использовать различные механизмы, направленные на развитие профессиональных педагогических компетенций.

Прежде всего, это грамотно выстроенная система методической работы в образовательном учреждении. Главное в методической работе - оказание реальной, действенной помощи педагогу.

Методическая работа в школе - это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки, передового, педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого учителя. Этот комплекс ориентирован на повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а в конечном счете - на повышение качества и эффективности образовательного процесса: роста уровня образованности, воспитанности и развития учащихся.

Работа методического совета осуществляется по плану, который составляется на учебный год и является частью плана работы общеобразовательного учреждения. Под непосредственным руководством научно-методического совета организуется работа методических объединений (кафедр).

Целесообразно при методическом совете организовывать школу педагогического мастерства, которая изучает, обобщает и распространяет актуальный педагогический опыт как внутри своей организации, так и за её пределами. Это опыт, который может и не содержать в себе чего-то нового, но, основанный на успешном применении научно- и практически доказанных принципов и методов, он является образцом для тех учителей, которые еще не овладели педагогическим мастерством.

Работа учителей образовательного учреждения в инициативных, проблемных, инновационных группах внутри школы или в муниципалитете создает условия для постоянного совершенствования педагогической деятельности, передачи и актуализации передового педагогического опыта. При внимательном, заинтересованном отношении к деятельности проблемных групп со стороны руководства школы они могут сделать многое в формировании инновационной атмосферы в педагогическом коллективе школы.

На основании проведенного SWOT–анализа, диагностирования и тестирования учителей необходимо выявить темы, наиболее волнующие коллектив школы, актуальные для всего педагогического коллектива. Для изучения проблемы и путей её решения организуется постоянно действующий семинар, который функционирует через следующие формы работы: лекции, практикумы, творческие отчеты, открытые уроки, панорамы, конкурсы, выставки и аукционы. Он проводится в течение учебного года не реже 1 раза в четверть. К работе постоянно действующего семинара могут привлекаться научный руководитель, специалисты управления образования и др. Таким образом, в результате тщательного изучения, анализа существующая в коллективе проблема может быть успешно решена.

Неплохо зарекомендовал себя метод организации в школе работы проблемно-творческих групп, в которые включаются все педагогические работники школы. На протяжении учебного года педагоги работают над выбранной темой. Темы могут быть самой различной направленности, например: «Смысловое чтение: приемы и методы работы на учебных занятиях», «Проблемы внедрения ФГОС», «Реализация технологии интегрированных уроков как одно из средств формирования у учащихся УУД», «Наука для обывателя или практическое применение научных знаний», «Системный подход в работе с одаренными детьми»,

«Использование дистанционных технологий в образовательном процессе». Завершает свою работу проблемно-творческая группа представлением отчета на педагогическом совете.

Один из действенных механизмов повышения профессиональной компетентности педагога – это самообразование учителя, роль которого в развитии педагогических компетенций учителя трудно переоценить. Если педагог постоянно находится в поиске новых знаний, занимается саморазвитием, то результаты обязательно себя проявят и положительно отразятся на образовательном процессе. В настоящее время используются самые разнообразные формы организации самообразования педагога: получение высшего образования или второй специальности, профессиональная переподготовка, непрерывное повышение квалификации, работа по индивидуальной образовательной траектории над методической темой.

Но каждая деятельность бессмысленна, если в результате неё не создается некий продукт или нет каких-либо достижений. Так и в личном плане самообразования учителя обязательно прописывается список результатов, которые должны быть достигнуты за определенный срок. Например, повышение качества успеваемости, разработка методических пособий, статей, доклады, выступления на мероприятиях различного уровня, разработка дидактических материалов и пр. Этот вопрос должен быть всегда в поле зрения администрации школы, т.к. работа учителя по самообразованию непременно приведёт к повышению качества преподавания предмета, стимулирует его готовность к педагогическому творчеству, профессиональному и карьерному росту.

Организуемые и проводимые на различных площадках муниципалитета тематические педагогические советы, конференции, круглые столы, мастер-классы, семинары-практикумы, предметные мероприятия, курсы повышения квалификации также стимулируют рост

учителя в профессии. В этом плане администрации школы следует поощрять посещение таких мероприятий и участие в них, потому что учитель может сравнить и проанализировать результаты своего труда с опытом коллег, перенять элементы передового педагогического опыта.

Но все эти формы будут востребованы, если у педагогов школы сформирована успешная мотивация на результат своей деятельности. Именно успешная мотивация персонала - залог успеха образовательного учреждения и формирования сплоченного коллектива, возможность избежать напряжённость и несправедливость. Понимание и применение на практике системы мотивации профессиональной деятельности педагогических работников приведет не только к общему повышению эффективности организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата, общего настроя преподавателей. И как следствие, опять же, повышению качества образования.

Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированы одинаково. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих педагогов и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого. Но управлять следует не самими педагогами, а отношениями в коллективе.

Преподаватели изначально мотивированы на педагогический труд, поэтому необходимо создание в организации благоприятных условий для самомотивации личности в направлении раскрытия индивидуального творческого потенциала на почве как профессионального, так и личностного развития.

Условия успешного мотивирования и стимулирования педагогов школы:

1. Четкое определение целей и задач новых процессов, своевременное информирование педагогического коллектива.

2. Обратная связь с педагогами, учет их мнений.
3. Важный стимул для педагогов — их ответственность за результаты своих действий, свобода при выполнений задач, прозрачность и измеримость результатов.
4. Привлечение педагогов к руководству и организации процессов, происходящих в образовательном учреждении.
5. Возможность для проявления скрытых знаний, способностей и возможностей каждого педагога (пусть они поймут, что смогут проявить себя с новой стороны).
6. Механизм оценки заслуг каждого педагога и учета результатов новых действий.
7. Акцентирование внимания на лучших результатах педагогов.
8. Регулярное нематериальное поощрение.
9. Определение сроков и процедур обмена результатами деятельности (публикации, «круглые столы», семинары, конференции, обобщение опыта конкретного учителя и др.).
10. Атмосфера доверия, возможности для расширения личных и профессиональных контактов в организации.
11. Извлечение положительного опыта из неудач.
12. Наличие элементов игры в работе (конкурсы, игры, рейтинги).

Система мотивации на уровне учреждения должна гарантировать:

- занятость всех работников трудом;
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- создание условий безопасности труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Психологический климат считается комфортным при следующих условиях:

- все заняты интересным делом;
- каждый знает своё место в организации;
- каждый доволен своим местом в организации;
- компетенции сотрудников не пересекаются;
- нет острых разногласий;
- присутствует атмосфера взаимопомощи.

Улучшению психологического климата в коллективе способствует и развитие корпоративной культуры школы. Путями развития корпоративной культуры школы могут быть:

1. Создание в коллективе такого настроения, чтобы образовательный процесс был эффективным.
2. Сплочение педагогического коллектива путем налаживания межличностных и профессиональных отношений. Управлять надо не людьми, а отношениями. Управление должно быть основано на доброжелательности, уважении и понимании. С этой целью проводится социологическое исследование и строится программа управления межличностными отношениями.
3. Работа психологической службы. Необходимо вовремя и грамотно предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, помогать преподавателям решать проблемы как профессионального, так и личного характера, строить деловое общение с педагогами в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией.
4. Работа профсоюзного комитета трудового коллектива. Проведение корпоративных мероприятий для укрепления корпоративного духа, поддержки традиций, создания атмосферы взаимопонимания и доверия внутри коллектива.

5. Моральное поощрение преподавателей в виде похвалы, благодарности, грамоты, публикации, отправление на престижные курсы, стажировку и т. п.

Администрации образовательного учреждения всегда нужно помнить, что и в самую совершенную систему мотивации со временем придется вносить изменения, необходим регулярный мониторинг системы мотивации труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. «В чем отличие внутренней системы оценки качества образования от внутришкольного контроля?» Материал из Справочной системы «Образование» http://vip.1obraz.ru/#/document/16/3463/bssPhr1/?of=copy-370d001794 (дата обращения 11.10.2020).
2. Варченко, Е. И. Управление качеством образования в образовательном учреждении // Молодой ученый. — 2013. — № 3. — С. 471–474.
3. Внутренняя система оценки качества образования в школе [Электронный ресурс] – https://www.menobr.ru/article/59433-qqe-16-m3-vnutrennyaya-sistema-otsenki-kachestva-brazovaniya?utm_source=id2.action-media.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=ID2_poleznoe#tit9 (дата обращения 15.10.2020)
4. Груничева, И. Г., Пинская, М. А., Косарецкий, С. Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vo.hse.ru (дата обращения 11.10.2020).
5. Дербишир Н. С., Пинская М. А. Управленческие стратегии директоров эффективных школ //Вопросы образования. – 2016. - № 3. –С 9-13
6. Интернет-журнал «Мир науки» World of Science. Pedagogy and psychology 2018, №5, Том 6. https://mir-nauki.com
7. Кислякова Ю.Г., Мохначев С.А., Сачкова О.А., Симакова У.Ф. Качество образования – объект комплексного мониторинга // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-3. – С. 567-571; URL: http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36152 (дата обращения: 23.09.2020).

8. Кравцов, С. С. Основные направления развития общероссийской системы оценки качества образования / С. С. Кравцов // Педагогические измерения. – 2016. – № 2. – С. 10–16.
9. Калмыков, В.Н. Проблемы развития образования в постиндустриальном информационном обществе / В.Н. Калмыков // Подготовка специалиста- профессионала в различных видах деятельности. – 2017. – С. 18-21;
10. Лях, Ю. А. Совершенствование системы оценки качества общего образования [Текст] / Ю. А. Лях //Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2016. – Т. 22. –№ 2. – С. 11–13.
11. Методические рекомендации по управлению качеством образования
в образовательной организации / авт.-сост. О.А. Притужалова, О.В.Созонтова, Е.А. Хадакова. – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2019. – 132 с.
12. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд [Текст] / Составитель: Пинская М.А. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с.
13. Пинская, М.А., Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сб. материалов для директоров школ и школьных команд / составитель: Пинская М.А., – М: Изд. Дом ВШЭ, 2013 г.
14. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М.А. Пинская. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 191 с.

15. Поташник М.М. Программа развития школ: новый уровень осмысления.//Народное образование.- 2007,- №8
16. Тринитатская, О.Г. Развитие профессиональной компетентности учителей в условиях инновационной школы: учебное пособие / О.Г. Тринитатская, Л.Г. Захарова, А.В. Основин; под общ. ред. О.Г. Тринитатской. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2015. – 296 с.
17. Хлебунова, С.Ф. Управление организационными изменениями в школе в условиях новой стратегии образования: учебное пособие / С.Ф. Хлебунова, С.В. Бочаров, Л.Г. Захарова, Г.А. Кислицына; под общ. ред. О.Г. Тринитатской. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2017. – 284 с.
18. Управление качеством образования: практико-ориентированная монография и методическое пособие /под ред. М. М. Поташника. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.
19. Шляйхер, Андреас. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / Андреас Шляйхер; [пер. с англ. И.С. Денисенко, И.Ю. Облачко; предисловие С.С. Кравцова. – Москва: Издательство «Национальное образование», 2019. – 336 с.
20. «Эффективные» школы: ресурсы, контингент и управленческие стратегии директоров**.** Информационный бюллетень. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. – 44 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Актуальный состав локальных актов ВСОКО

(по Савиных, Г.П. Внутренняя система оценки качества образования в школе: методическое пособие/Г.П. Савиных. – М.: Лакуэр Принт, 2019. – 108 с.)

Наименование локального акта	Состав регуляторов
Положение о ВСОКО	– Термины и определения, отнесённые к ВСОКО – Нормативная правовая база ВСОКО – Локальная нормативная база ВСОКО – Принятое школой понимание ВШК и соответствующее приложение с сетевым графиком контрольно-инспекционных мероприятий – Состав мониторингов, осуществляемых школой – Порядок организации, проведения и подготовки отчёта о самообследовании – Система оценки образовательных результатов: личностных, метапредметных, предметных – Общие подходы к текущему контролю. Промежуточной и итоговой аттестации – Система оценки содержания образования (образовательных программ) – Система должностных лиц – субъектов ВСОКО и их функционал с учётом реализуемых подходов в ВШК и самообследования – Состав информационно-аналитических продуктов ВСОКО и ВШК; порядок их размещения в сети Интернет
Положение о формах, периодичности, порядке текущего контроля и промежуточно	– Нормативно-правовая база из Положения о ВСОКО – Принятое школой понимание промежуточной аттестации в отношении к четвертям/триместрам/полугодиям и (или) окончанию года – Термины и определения, включая: ✓ определение промежуточной аттестации с учётом ст. 58 ФЗ-273

й аттестации учащихся	✓ определение текущего поурочного контроля ✓ определение текущего тематического контроля ✓ определение академической задолженности – Формы промежуточной аттестации – Особенности применения формы учёта – Система отметок, отметочные шкалы – Особенности безотметочного обучения – Особенности промежуточной аттестации в рамках рабочих программ курсов внеурочной деятельности – Распределение зон ответственности между педагогическими и руководящими работниками – Порядок ликвидации академической задолженности
Положение об индивидуальном учёте результатов освоения обучающимися образовательных программ и поощрении обучающихся	– Нормативная правовая база из положения о ВСОКО, усиленная правовыми актами в части работы с персональными данными обучающихся – Термины и определения, в т.ч.: ✓ определение индивидуального учёта ✓ трактовка понимания поощрения обучающегося ✓ трактовка понимания «бумажных и (или) электронных носителей», используемых в школе для хранения результатов индивидуального учёта ✓ трактовка понимания портфолио как технологии индивидуального учёта – Порядок осуществления индивидуального учета посредством журнала успеваемости (в т.ч. в электронной форме) – Формы индивидуального учёта, помимо журнала успеваемости – Особенности использования технологии портфолио (в т.ч. электронного портфолио) – Система поощрений обучающихся – Порядок хранения в архивах информации о поощрениях обучающихся и результатах индивидуального учёта на бумажных и (или) электронных носителях – Обеспечение прав обучающихся на защиту персональных данных в процессе индивидуального учёта

	– Функционал должностных лиц по проведению учёта и обеспечению хранения в архивах информации о поощрениях обучающихся и результатах индивидуального учёта на бумажных и (или) электронных носителях