



Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального  
педагогического образования  
центр повышения квалификации специалистов  
«Информационно-методический центр»  
Московского района Санкт-Петербурга

# РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В МОСКОВСКОМ РАЙОНЕ

Санкт-Петербург  
2021

**Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального педагогического образования  
центр повышения квалификации специалистов  
«Информационно-методический центр»  
Московского района Санкт-Петербурга**

**РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ  
В МОСКОВСКОМ РАЙОНЕ**

Санкт-Петербург  
2021

**УДК 37.02**  
**ББК 74.202**  
**Р 44**

*Научный рецензент: О.Н. Крылова, доктор педагогических наук, профессор*

*Составители: И.Г. Лужецкая, М.Д. Матюшкина, Д.А. Кузьмин*

*Под научной редакцией Матюшкиной М.Д. доктора педагогических наук, профессора*

*Печатается по решению Экспертного совета при Государственном бюджетном учреждении дополнительного профессионального педагогического образования центре повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга*

**Ресурсы развития системы оценки качества образования в Московском районе:** Сборник статей /– СПб.: ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга, 2021.- 106 с.

#### **Научно-методическое издание**

Сборник содержит статьи, посвященные актуальным вопросам развития системы оценки качества образования; он представляет существующие в районе практики внедрения новых подходов в оценку качества образования. При разработке содержания использовались результаты работы региональной экспериментальной площадки на базе ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга «Вариативная модель оценки качества образования в системе образования района на основе интеграции результатов оценочных процедур».

Сборник может быть полезен методистам и руководителям ОО, его можно использовать для реализации программ повышения квалификации руководящих и педагогических работников.

**©Коллектив авторов, 2021**

ISBN- 978-5-904611-18-7

© ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга, 2021

Все авторские права защищены.

Переиздание, копирование и т.д. возможно только по разрешению авторов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### **I. АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

Матюшкина М.Д. Современные тенденции в оценке качества образования (ОКО) и актуальные задачи развития систем ОКО.....	4
Захаревич Н.Б., Лебедева Н.М. Профессиональное развитие педагогического коллектива как фактор повышения качества образования в школе.....	8
Кузьмин Д.А. Профессиональный рост педагога как условие повышения качества образования.....	13

### **II. ВАРИАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР НА РАЙОННОМ УРОВНЕ**

Лужецкая И.Г. Модель принятия управленческих решений на основе результатов интеграции оценочных процедур .....	20
Матюшкина М.Д. Модель формирования в системе образования района плана-заказа на повышение квалификации педагогов на основе интеграции результатов оценочных процедур.....	28
Винокурова И.В., Кириченко Е.С., Таратухина М.С. Методика комплексного анализа результатов с учетом контекстных данных ОО общего образования.....	33
Кириченко Е.С., Таратухина М.С. Карта внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации как механизм управления качеством на районном уровне.....	50

### **III. ОБЗОР ПРАКТИК ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ПОДХОДОВ В ОЦЕНКУ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА УРОВНЕ ОО**

#### **Материалы общеобразовательных организаций:**

Калашникова О.Н. Управление качеством образования в школе.....	61
Серова Т.Н. Персонализированная модель образования.....	71
Бойкова В.Ю. Эффективные средства и методы повышения качества образования на уроках обществоведческого цикла.....	76
Шулакова Р.Н. Использование традиционных и инновационных образовательных технологий для достижения планируемых результатов в условиях реализации ФГОС	82
Козлова А.В. Подходы к подготовке обучающихся к государственной итоговой аттестации по русскому языку (из опыта участия в районном проекте «Школа – школе») .....	87
Калиман Н.Ю. Тьюторское сопровождение профессионального роста педагогов	90

#### **Материалы дошкольных образовательных организаций:**

Белевич Н.А., Бобошко Е.Р., Юр И.А. Реализация дополнительного образования в ДОО для повышения качества образования в контексте реализации региональной политики в сфере оценки качества образования.....	93
Аржанова Е.Г., Симакова Н.Г. Опыт участия государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 108 общеразвивающего вида Московского района Санкт-Петербурга в мониторинге качества дошкольного образования 2020.....	98
Башарова Н.В. Повышение качества образования в дошкольной образовательной организации посредством внутрифирменного обучения.....	103

# **I. АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

## **Современные тенденции в оценке качества образования (ОКО) и актуальные задачи развития систем ОКО**

**Матюшкина Марина Дмитриевна,**  
д.п.н., профессор кафедры методологии и технологий  
цифрового образования СПб АППО

Оценка качества образования всегда является важнейшей задачей, поскольку, только опираясь на объективные и валидные оценки, можно улучшать образовательные практики и системы. В настоящее время в РФ сформирована разветвленная система оценки качества образования. Основные тенденции развития общероссийской системы оценки качества образования, наблюдаемые в последние десятилетия, можно охарактеризовать следующим образом: это все более широкое понимание образования и его качества, все более разнообразные и тонкие методы оценивания различных компонент качества образования. Сегодня мы говорим не только о предметных достижениях учеников, но и об их функциональной грамотности, а также о социализации; мы понимаем, насколько важно обеспечение надлежащего качества разнообразных условий образовательной деятельности в учреждениях (от эргономических до цифровых и инфраструктурных) и, конечно же, самого главного условия – качества педагогических кадров.

Понятно, что такой сложный феномен, как образование, невозможно оценить одной процедурой, выразить одним показателем, и сегодня мы имеем разнообразие оценочных процедур (как для оценки образовательных результатов, так и для оценки условий ведения образовательной деятельности). Эта система позволяет получить количественные характеристики образования на разных уровнях, от уровня РФ, региона, района до уровней ОО, класса. В то же время процедур слишком много, и встает проблема их интеграции, синтеза и качественной интерпретации получаемых результатов.

Для организационно-технологического сопровождения региональных и районных систем оценки качества образования создаются специальные структуры [3], но и они не всегда справляются с объемом работы по проведению и анализу процедур государственной аттестации и многочисленных мониторингов. Вызывает беспокойство то, что мониторинги и оценочные процедуры забирают слишком много сил в самих школах, в которых нет специального штата специалистов по мониторингам, по обработке и анализу данных. Много сил специалистов занимает решение проблемы

достоверности результатов оценочных процедур, поскольку риск фальсификации данных, предоставляемых для оценки качества, достаточно высок.

Перманентными проблемами в области оценки качества образования являются, прежде всего, следующие две: 1) несовершенство квалиметрического инструментария, используемого в процедурах оценки качества образования; отсутствие достаточного количества оценочно-измерительных материалов для использования в различных процедурах внутренней и внешней оценки; 2) низкая оценочная культура субъектов управления, отсутствие на всех уровнях квалифицированной интерпретации результатов измерений [1].

Используя весь спектр имеющихся оценочных процедур, можно однозначно сделать вывод, что сегодня существует большой «разброс качества» по регионам и образовательным учреждениям (это касается и результативности школьного образования, и кадровой, и материальной обеспеченности).

Все перечисленное говорит о сложности оценки качества и актуальности исследования проблемы интеграции оценочных процедур и принятия решений по их результатам.

Многочисленными исследованиями доказано, что самое существенное влияние на результативность ОО оказывают социальные условия ведения образовательной деятельности, в первую очередь, - контингент учащихся. Качество деятельности школ, отбирающих к себе лучших учащихся, не может сравниваться с качеством деятельности школ, принимающих на обучение всех. Поэтому в последние годы при оценке качества школьного образования так часто мы видим различные варианты кластеризации ОО, выделения «однородных школ», сравнимых между собой, либо применение сложных многомерных методов анализа данных для учета параметров социального контекста.

Особое беспокойство в последние годы вызывали школы, показывающие низкие образовательные результаты. Исследования показали, что в большинстве случаев это ОУ, работающие в сложных социальных условиях, со сложным контингентом. Однако среди школ, находящихся в неблагоприятных условиях, есть и такие, которые показывают хорошие результаты (их называют резильентными). Исследования факторов резильентности было важнейшим направлением педагогических исследований последних лет.

Общей популярной рамкой в последние годы стала «дефицитарная» модель качества – когда мы фиксируем недостаток качества и пытаемся его компенсировать (в лучшем случае - понять, какие причины и процессы приводят к выявленному

дефициту). Эта риторика и практика, ориентированная на выявление недостатков, исправление двоек на тройки, преодоление отставания и т.п. формирует у учителя, класса, школы самосознание вечно отстающего, догоняющего, а не свободного саморазвивающегося субъекта.

Вопрос о потребностях и дефицитах сложен, как и вопрос о том, нужно ли, например, ученику, проявляющему интерес и способности к математике, тратить еще больше времени на более углубленное ее изучение, или же наоборот, потратить время на восполнение «дефицитов» в других областях, например, в области литературы или физкультуры? Здесь нет однозначного ответа.

К сожалению, проблематика персонализированного образования и его оценки, важности формирующего оценивания как базового условия индивидуализации образования в массовой школе, важности изучения динамических показателей образовательных систем пока еще не пробила броню массовой борьбы ОО и учителей за требуемые «отметки».

Большинство оценочных процедур, дающих относительно объективные результаты (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР и т.д.) выявляют уровень освоения предметного содержания. Формирование и оценивание функциональной грамотности, метапредметных умений пока является слишком сложной задачей, которая осуществляется на уровне международных исследований и специальных федеральных разработок. Важность этого направления была ясно анонсирована в 2019 году, однако в связи с пандемией несколько отодвинулась назад [2].

Условия пандемии обострили внимание к теме неравенства в образовании, усилившегося с вынужденным переходом на онлайн-обучение, в частности, к проблемам наиболее уязвимых групп учащихся, таких, как дети из семей с низкими доходами, из семей мигрантов, а также учащихся с ограниченными возможностями здоровья.

Пандемия ввела в поле самого пристального внимания такое направление, как цифровизация образования и возможности дистанционных технологий. С одной стороны, цифровизация позволила на новом уровне говорить о будущих потенциальных возможностях цифровых сред и платформ для персонализации образования, с другой стороны – о возможностях искусственного интеллекта для машинного анализа результатов многих оценочных процедур и контекстных данных с целью выявления корреляций, паттернов и выдачи компьютером рекомендаций по принятию управленческих решений на основе данных.

Развитие систем ОКО нам видится в изменении ракурса рассмотрения ОКО, в переходе от оценок по типам ОО (качество школ, ДОУ, учреждения доп. образования и т.д.) к оценкам территорий – районов, регионов с учетом их географического положения, экономики и культуры. Это связано с тем, что в наше время значительно повышается роль неформального и информального образования, роль дистанционного образования. Современные развивающиеся школы и другие ОО наращивают активность на базе научных лабораторий, музеев, театров, а также реального бизнеса. Повышается роль семьи и роль дополнительного образования различных видов. Таким образом, будет актуальна оценка ОКО территории, включая существование на ней разных видов ОО, государственных, коммерческих, а также обеспечение выхода в глобальные сети.

Что касается школьного образования, то сегодня необходима рефлексия модели школы будущего и новых функций учителя в этой школе. В настоящее время мы имеем системы ОКО, ориентированные на традиционную старую модель, но очевидно, что старая модель доживает свой век. Мы говорим о движении от учителя-предметника к учителю-профессионалу в более широком поле (по области знаний), о движении от учителя-транслятора знаний к тьютору и наставнику. Мы также говорим о движении от учителя в классе к учителю, компетентному в качестве преподавателя дистанционного курса. Следовательно, в новых системах ОКО будет актуально оценивать качество кадрового и методического обеспечения с учетом этих направлений. Что же касается образовательных результатов, то остается актуальным переход на компетентностно ориентированную аттестацию учащихся, а также использование цифровых «следов» образовательной деятельности учеников за весь период обучения (аналог цифрового портфолио), с сохранением предметной составляющей, но также и с данными социализации выпускников школ. Накопление баз данных и использование ИИ позволит в будущем использовать многомерные статистические модели для оценки качества образования и предлагать на их основании обоснованные управленческие решения по улучшению качества образования.

В целом значимость проблематики оценки качества образования как в мировой, так и в российской повестке развития образовательных систем будет только нарастать.

Литература.

1. Болотов В. А. Прошлое, настоящее и возможное будущее российской системы оценки качества образования // Вопросы образования. 2018. № 3. С. 287–297.



2. Методология и критерии оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся. Утверждены приказом Министерства просвещения Российской Федерации и приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 06.05.2019 № 590/219 (с изменениями от 24.12.2019 № 1718/716)
3. Система оценки качества образования в Санкт-Петербурге в 2019 году / Под ред. В. Н. Волкова, В. Е. Фрадкина. – СПб.: ГБУ ДПО «СПб ЦОКОиИТ», 2020. – 130 с.

### **Профессиональное развитие педагогического коллектива как фактор повышения качества образования в школе**

**Захаревич Наталья Борисовна,**  
к.п.н., заведующая кафедрой методологии  
и технологий цифрового образования СПбАППО  
**Лебедева Надежда Михайловна,**  
начальник ЦУОКО, методист ГБУ ДПО  
ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга

Качество образования сегодня является стратегическим фактором общественного развития. В Указе Президента Российской Федерации В.В. Путина от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» правительству поручено обеспечить глобальную конкурентоспособность российского образования и вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству образования. Достижение этой цели связано с эффективным развитием образовательных организаций и ростом качества образования.

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. При этом «качество системы образования не может быть выше уровня работающих в ней

учителей». Этот вывод был сделан известной консалтинговой компанией «МакКинзи», изучившей результаты деятельности систем образования ряда стран мира с целью установления глубинных причин, порождающих различия в качестве образования и динамике его изменения. В исследовании показано, что высокоэффективные школьные системы, разительно отличаясь друг от друга по структуре и содержанию обучения, сосредоточивали внимание на повышении качества работы учителя, поскольку именно этот фактор оказывает прямое влияние на образовательный уровень учеников. Следовательно, если мы заинтересованы в качестве образования, мы должны повысить профессиональные качества самих педагогов. Надо создать все необходимые условия, чтобы перевести систему образования из состояния «вчера» в состояние «завтра». Это требует изменений комплексного управления качеством особенно в зоне методического сопровождения педагогов и педагогических коллективов в целом.

Создание системы эффективного методического сопровождения за счет перехода на новые модели оказания адресной помощи педагогическим коллективам, педагогическим работникам и управленческим кадрам связано с формированием системы непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, заложенной в рамках национального проекта «Образование».

Таким образом, целью создания модели управления профессиональным развитием педагогических коллективов является создание условий для осознания каждым учителем необходимости совершенствовать свое профессиональное развитие в условиях системных преобразований профессионально-педагогической деятельности.

Можно выделить следующие принципы организации профессионального развития педагогов, представленных в серии аналитических материалов Института образования НИУ ВШЭ:

- профессиональное развитие направлено на устранение тех профессиональных дефицитов, которые не позволяют учителю и всему педагогическому коллективу эффективно справляться с учебными и поведенческими проблемами учащихся;
- результатом профессионального развития должны стать изменения практики преподавания и учебной деятельности учащихся, снижающие риск школьной неуспешности;
- в ходе мероприятий профессионального развития учитель и педагогический коллектив в целом производит анализ учебных и поведенческих проблем учащихся, приводящих к школьной неуспешности, и рефлексию собственных профессиональных дефицитов;

- профессиональное развитие осуществляется в процессе совместной деятельности учителей и без отрыва от преподавательской практики;
- профессиональное развитие учителей целенаправленно планируется администрацией и является частью стратегии школы по повышению учебных результатов;
- совместные педагогические исследования, трансформация педагогической практики, осуществляемые в ходе освоения новых образовательных технологий, поддерживаются администрацией, выполняющей роль педагогического руководства или лидерства;
- совместные педагогические исследования, трансформация педагогической практики в ходе освоения новых образовательных технологий осуществляются с участием опытных и высокопрофессиональных учителей, выполняющих обязанность наставников, кураторов или консультантов;
- в школе создаются возможности для максимального расширения доступа педагогов к ресурсам профессионального развития, обмену профессиональным опытом, необходимым для освоения современных образовательных технологий обучения и воспитания учащихся с рисками школьной неуспешности.

Рассмотрим создание районной модели управления профессиональным развитием педагогических коллективов на примере опыта Информационно-методического центра Московского района Санкт-Петербурга, где разработан проект, направленный на профессиональное развитие педагогических коллективов школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты.

Основанием для разработки проекта «Школа – Школе» послужили проблемы, выявленные в ходе проведенного в образовательных организациях анализа действующих подходов к организации и управлению качеством образования:

1. Недостаточная работа по мотивации всех участников образовательного процесса на его качество: учащихся, учителей, родителей.
2. Незначительность изменений на протяжении нескольких лет в качественных показателях успеваемости обучающихся в образовательных организациях.

Основной принцип отбора ограниченного количества школ из исходного списка заключается в том, что выбранные ОУ должны впоследствии быть источниками практического опыта для других школ района, поэтому отобранные ОУ должны по возможности максимально широко представлять многообразие школ района.

Для реализации этого принципа школы из исходного полного списка, полученного на начальном этапе, группируются по схожим признакам, а затем из каждой из получившихся групп выбирается небольшое число представителей для включения в проект. Группировка школ осуществляется на основе комплексного анализа данных о результатах оценочных процедур. Кроме этого при выборе школ для включения в проект учитывается вся дополнительная информация о школах.

Таким образом, выявление общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, реализуется в три этапа:

- 1) формирование начального списка рискованных школ посредством использования данных федеральных мониторинговых процедур, реализуемых на разных уровнях образования для анализа качества освоения образовательными организациями программ общего образования: Всероссийских проверочных работ (ВПР), Основного государственного экзамена (ОГЭ), Единого государственного экзамена (ЕГЭ);
- 2) проведение комплексного анализа данных с целью группировки школ со схожими показателями, такими, как: доля слабоуспевающих обучающихся; местонахождение школ, транспортная доступность; дефицит кадров и базовой инфраструктуры;
- 3) отбор школ для участия в проекте выполняется с учётом мнения регионального оператора.

Участие регионального оператора на итоговом этапе отбора образовательных организаций обусловлено долгосрочным характером управленческих решений, направленных на поддержку школ с низкими образовательными результатами. Выбор школ на этом этапе может опираться на информацию о квалификации директоров школ и их готовности включиться в проект, на информацию о расположении школ, учитывающую возможность их посещения специалистом, курирующим реализацию программ помощи в этих школах, а также на иные сведения, которыми располагает район.

Для организации методической поддержки школ с низкими результатами обучения, используется вовлечение школ-наставников и школ-лидеров в процесс обмена опытом через различные формы методического взаимодействия с педагогами и руководителями менее успешных школ и вовлечение учителей этих школ в образовательные процессы (семинары, мастер-классы и др.). Разработка проекта «Школа – Школе» основывается на модели сетевого взаимодействия и предусматривает совершенствование системы сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения. Профессиональное развитие педагогов должно

происходить не только в рамках прохождения ими курсов повышения квалификации. В значительной степени на профессионализм педагога оказывает влияние его повседневная профессиональная деятельность, в том числе общение с коллегами. Особую значимость для успешной реализации программ помощи представляет работа в самих образовательных организациях, а именно (используя терминологию зарубежных систем образования) их преобразование в профессиональное сообщество обучения. Профессиональное сообщество обучения представляет собой активное взаимодействие педагогов школ для улучшения качества преподавания и нуждается в серьезной поддержке со стороны органов управления образованием.

И в заключение следует отметить, какие результаты проекта «Школа - Школе» ожидаются:

- создание профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания;
- разработка и внедрение эффективных механизмов методической помощи школам с низкими результатами обучения;
- разработка и внедрение механизмов мониторинга динамики образовательных результатов школ с низкими результатами обучения;
- повышение качества знаний обучающихся и среднего балла по результатам реализации образовательных программ;
- повышение уровня квалификации педагогических и управленческих кадров школ, повышение эффективности профессиональной деятельности педагогов;
- развитие механизмов управления качеством образования внутри школы.

Таким образом, для обеспечения повышения компетентности учительского корпуса в целом по району должна быть выстроена система, позволяющая основной массе педагогов регулярно получать методическую поддержку и консультации от более опытных и квалифицированных коллег.

#### Литература:

1. Глобальная конкурентоспособность российского образования. Материалы для дискуссии / И. В. Абанкина, А. А. Беликов, О. С. Гапонова, И. Д. Фрумин и др.; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — 112 с. — 300 экз. — (Современная аналитика образования. № 3 (20)).

2. Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира // Редакция "МакКинзи", 2008. 59 с
3. Пакет экспертно-аналитических и научно-методических материалов в области использования современных образовательных технологий обучения и воспитания учащихся с рисками школьной неуспешности, применимых в школах с низкими образовательными результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и способов их распространения через практики профессионального развития педагогов, Москва 2018г.
4. Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе. Е.Н. Куксо, Москва 2016 г.

### **Профессиональный рост педагога как условие повышения качества образования**

**Кузьмин Дмитрий Александрович,**  
заместитель директора, методист  
ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

Одна из главных задач российской образовательной политики – обеспечение современного качества образования. В декабре 2015 года на заседании Государственного Совета Российской Федерации Президент РФ В.В. Путин поставил на ближайшее десятилетие цель нового уровня и другого масштаба – сделать российскую школу одной из лучших в мире и предложил, в том числе, создать общенациональную систему профессионального роста учителей. Актуальность данного поручения чрезвычайно высока, так как качество образования находится в прямой зависимости от профессионализма учителей. Приоритет повышения качества образования в государственной политике закреплен в Указах Президента Российской Федерации В.В. Путина от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2023 года» и от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года».

В силу особенностей профессии педагога в течение всей профессиональной жизни должны совершенствовать свое педагогическое мастерство, участвовать в системе непрерывного педагогического образования. Для профессионального и личностного саморазвития педагогов следует создавать соответствующие условия.

В программы развития «Система образования в условиях изменений: качество, партнерство, инновации» Московского района Санкт-Петербурга до 2025 года блок качества образования является приоритетным. ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга реализует каскад инициативных проектов, которые вместе обеспечивают удовлетворение разнообразных образовательных запросов педагогического сообщества района, решение стратегической задачи – непрерывного профессионального педагогического образования, качественного изменения районной системы образования в целом<sup>1</sup>. Основа этой работы была заложена в проекте «Студия индивидуального профессионального имиджа лидеров образования». Выпускники студии отмечают повышение качества жизни, стремление к расширению профессиональной активности, личностному совершенствованию. Многие из них стали победителями в профессиональных конкурсах, часть педагогов воспользовались возможностью вертикального профессионального роста и стали заместителями руководителей и руководителями ОУ. Среди продуктов проекта - сборник психологических методик для педагогов «Себе навстречу...»<sup>2</sup>.

Профессиональный рост учителя – это цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовывать свое предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников [5, с.11].

В этом определении Поташник В.В. обращает внимание на оптимальность реализации педагогических задач для учителя-профессионала (мастера), что означает три эквивалентных характеристики:

- оптимальный – наилучший не вообще, а для конкретных условий;
- оптимальный – наилучший с точки зрения заранее заданных критериев;
- оптимальный – наилучший из нескольких возможных вариантов.

В конечном счете, оптимальность профессионального роста означает получение максимально возможных для конкретных условий результатов при минимально необходимых расходах времени, сил, средств и др.

Профессиональный и личностный рост педагога тесно взаимосвязаны. Профессиональные качества педагога приобретаются, существуют и реализуются не одинаковым для всех механизмом, а конкретным человеком, обладающим

---

<sup>1</sup> Проект «Каскад инициативных проектов: гибкое управление развитием образования», 2021 <http://imc-mosk.ru/levoe-menyu/napravlenie-deyatelnosti/innovacionnoe/faktyi-i-czifyi.html>

<sup>2</sup> Зверева С.В. Себе навстречу... Сб. психологических методик для педагогов. СПб.: ГБОУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга, 2015.

определенным набором личностных качеств, и потому – профессиональное и личностное в учителе существует в тесном переплетении, взаимосвязи и взаимодействии [5].

Путь профессионального развития педагога – это постепенное, сложное и далеко не всегда линейное восхождение от учителя-дилетанта до истинного творца, субъекта профессиональной деятельности, автора собственной методической системы [3].

Маркова А.К. выделяет 5 уровней профессионализма: 1) допрофессионализм 2) профессионализм 3) суперпрофессионализм 4) послепрофессионализм и 5) непрофессионализм. Допрофессионализм включает в себя 3 этапа: а) первичное ознакомление с профессией; б) адаптация в профессии; в) самоактуализация: осознание себя как индивидуальности, развитие способностей к самодиагностике, определение своих возможностей и своего предназначения в профессии.

Профессионализм – это свободное владение профессией, мастерство, помогающее оптимизировать индивидуальную модель обучения как основу собственной методической системы.

Суперпрофессионал может проявляться как творец в педагогической деятельности, универсал и, наконец, профессионал, способный к дальнейшему собственному самопроектированию и проектированию авторских программ, технологий, методической системы, являющихся высшими уровнями профессионального саморазвития [2].

В начале профессиональной деятельности у учителя, как правило, сильнее выражена роль предметника, так как в период профессионального становления идет освоение содержания обучения. На этом этапе (0-5 лет стажа работы) учителя следует обеспечивать образцами педагогической деятельности, руководить освоением им отдельных педагогических и психологических приемов. Затем формируется позиция методиста: в период зрелости учитель все больше внимания начинает уделять процессу обучения, методам и формам его совершенствования. Вместе с мастерством появляется потребность в осмыслении и анализе своей деятельности, более глубокой педагогической оценке результатов обучения учащихся. В этот период (6-15 лет стажа работы) службе сопровождения необходимо помогать учителю в освоении современных психолого-педагогических концепций. При стаже 16-25 лет целью сопровождения является создание среды для профессионального творчества в сотрудничестве.

Данные особенности необходимо учитывать при разработке стратегии профессионального роста педагогов. Планирование профессионального развития



должно стать для педагога внутренней потребностью, помогать ему продвигаться вперед, не останавливаясь на достигнутом, а стать субъектом профессионального развития [3,4].

Очевидно, что педагогам необходимо стремиться к самоактуализации. В то же время большинство педагогов испытывают потребности профессионального дефицита, а не потребности профессионального роста. Так, потребность в уважении, самоуважении, независимости, самостоятельности, мастерстве, компетентности, желание иметь определенную репутацию, престиж, известность, признание, достоинство (потребности «дефицита») при невосполнении приводят педагога к различным личностно-профессиональным комплексам и влекут за собой неизбежные конфликты.

Значит, необходимы новые условия, при которых произойдет перерастание педагогических потребностей дефицита в потребности профессионального роста - потребности педагога в самоактуализации и саморазвитии через построение и реализацию индивидуальных маршрутов восполнения проблемных зон деятельности [6].

Национальный проект «Образование» содержит механизмы, содействующие повышению качества образования и профессиональному росту педагогов, в том числе создание в регионах сети центров непрерывного повышения профессионального мастерства (далее - ЦНППМ), оказывающих адресную поддержку педагогам в устранении и/или восполнении квалификационных дефицитов в профессиональных компетентностях.

Реализация научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров сегодня строится на индивидуальных маршрутах профессионального роста. Так, на интернет-ресурсе ЦНППМ СПбАППО педагоги имеют возможность пройти диагностику профессиональных дефицитов, сформировать и пройти индивидуальный маршрут в информационно-аналитической системе «Конструктор индивидуальной траектории профессионального роста», содержащем курсы и мероприятия, формируемые городскими учреждениями дополнительного профессионального образования и районными ИМЦ<sup>3</sup>.

ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга в рамках реализации программы ОЭР по разработке вариативной модели оценки качества образования в системе образования района на основе интеграции результатов оценочных процедур,

---

<sup>3</sup> <https://spbappo.ru/tsentr-nepreryvnogo-povysheniya-professionalnogo-masterstva-pedagogicheskikh-rabotnikov/>

спроектировал в том числе модель формирования в системе образования района плана-заказа на повышение квалификации на основе интеграции результатов оценочных процедур и прототип интернет-ресурса тьюторского сопровождения системы повышения квалификации <sup>4</sup>.

Самореализация педагога возможна лишь тогда, когда у него есть побудительный мотив для профессионального роста. Мотивация саморазвития обусловлена профессиональными образовательными потребностями – осознанием необходимости изменения и поиска новых возможностей самореализации в профессиональном труде, желанием усовершенствовать педагогическую деятельность или устранить возникающие в ней проблемы, то есть стать профессионально более успешным. Механизмы развития самосознания учителя – это, прежде всего, анализ собственного роста как профессионала. Сегодня он заключается не только во внешней оценке профессиональной деятельности, но и в совокупности факторов внутренней гармонии педагога [7].

Мотивацию педагогов необходимо стимулировать как за счет потенциала нематериальных форм поощрения, так и денежным вознаграждением, в том числе премиями.

Профессиональные конкурсы обладают значительным потенциалом для профессионального развития педагога, что позитивно сказывается на повышении качества образования. Участие в них содействует обобщению опыта работы, мотивирует к овладению современными образовательными технологиями и средствами обучения, взаимообогащению опыта педагогов, способствует развитию конкурентоспособности и иных личностных качеств, выполняет роль социального лифта.

Важнейшим условием профессионального роста педагогов, наряду с накоплением опыта и обменом опытом, является непрерывное образование (повышение квалификации в форме внутрифирменного обучения, курсового обучения, обучения в межкурсовой период, самообразования, профессиональной переподготовки). Национальный проект «Образование» подразумевает обновление программ повышения квалификации. Сегодня наиболее востребованы краткосрочные программы по актуальным темам, реализуемые в смешанном (очно-дистанционном) формате.

---

<sup>4</sup> Матюшкина М.Д., Лужецкая И.Г., Лебедева Н.М., Винокурова И.В. Интеграция результатов оценочных процедур для построения районной системы повышения квалификации педагогов (рефлексия опыта экспериментальной площадки ИМЦ Московского района)// Непрерывное образование – 2021-№ 4- с.25-30

Карьерный рост — это движение вверх по служебной лестнице в иерархических системах организаций, повышение должности и уровня ответственности. Различают вертикальный и горизонтальный карьерный рост. Карьерный рост «по вертикали» происходит в одной организации или сфере деятельности путем перехода на более высокие должности. Горизонтальное развитие — это расширение профессиональных знаний и навыков специалиста в своей организации, его можно сравнить с естественным процессом развития профессионала, когда он постепенно прокачивает свои умения. Обе стратегии имеют свои преимущества и недостатки, каждая из них равноценна. Также различают диагональный и ступенчатый карьерный рост. В Московском районе создаются условия для профессионального роста для приверженцев каждой стратегии. Для потенциальных и начинающих руководителей организован цикл мероприятий, в том числе конкурс «Управленцы будущего» - новый формат отбора в кадровый резерв на должность руководителя ОУ.

На обеспечение горизонтального карьерного роста учителей направлена деятельность предметных учебно-методических сообществ, разнонаправленное взаимодействие педагогов в которых обладает неиссякаемым потенциалом для развития их профессионализма. В поддержку работы сообществ педагогов Московского района функционирует виртуальное пространство педагогов.

Все более очевидным становится тот факт, что никакие изменения в образовании невозможны без кардинальных изменений профессионального сознания педагога. Как известно, «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей». В свою очередь, изменение профессионального сознания педагогического сообщества должно быть неразрывно связано с кардинальными изменениями в системе воспроизводства педагогических кадров и изменениями в отношении различных слоев общества к учительскому корпусу [1].

На Петербургском международном образовательном форуме блок вопросов качества образования входит в число топовых <sup>5</sup>. Вопрос подготовки учителей сегодня чаще всего звучит в контексте оценки качества образования. Именно профессионализм учителя определяет конечный результат процесса образования, а значит, напрямую связан с экономической конкурентоспособностью России на мировом рынке. Мы живем в стремительное время, когда обновление технологий происходит очень быстро, и подготовка специалистов не рассчитана на жесткий набор знаний. Для развития

---

<sup>5</sup> Петербургский международный образовательный форум: новый формат и новые решения. Режим доступа: <https://eduforum.spb.ru/press-center/news/peterburgskiy-mezhdunarodnyy-obrazovatelnyy-forum-novyy-format-i-novye-resheniya/>

экономики страны необходимо, чтобы образование граждан не завершалось на получении диплома вуза, а было непрерывным в течение жизни <sup>6</sup>.

Таким образом, одним из путей решения проблемы повышения качества образования является создание условий для профессионального роста педагога. Актуальным представляется организация непрерывного образования по индивидуальным образовательным маршрутам, с учетом уровня профессионализма и личностного саморазвития педагогов. Непрерывное образование педагогов в ИМЦ Московского района интегрировано в региональную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

Руководителям ОУ, заинтересованным в повышении качества образования, при планировании стратегии профессионально-личностного роста педагогов, следует не только создавать комфортные условия для обучения педагогов, но и планомерно изучать результаты их непрерывного образования с целью внедрения в образовательный процесс полученных знаний и умений, выявления актуальных затруднений с последующей коррекцией индивидуальных маршрутов непрерывного образования.

#### Литература.

1. Иванов Д.А. Ключевые компетенции и профессиональный портрет современного учителя. – М.: УЦ «Перспектива», 2011
2. Маркова А.К. Психология профессионализма.- М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996
3. Никишина И.В. Инновационная деятельность современного педагога в системе общешкольной методической работы. – Волгоград, 2007
4. Панова Н.В. Личностно-профессиональное развитие педагога на разных этапах жизненного пути: монография. СПб., 2009
5. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Методическое пособие. М.: Педагогическое общество России, Центр педагогического образования, 2011
6. Трунцева Т.Н. Аттестация педагогов: проектирование программы саморазвития. 1-11 классы. М.: ВАКО, 2013
7. Учитель наедине с собой, сб. науч. статей/ Ред.-сост. М.Н. Кожевникова.- СПб.: Изд. «Лема», ФГНУ ИПООВ РАО, 2014

---

<sup>6</sup> Сотрудники ИНПО приняли участие в конференции «Профессионализм учителя как важнейшее условие обеспечения качества образования». Режим доступа: <http://inpo.s-vfu.ru/news/451/>

## II. ВАРИАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР НА РАЙОННОМ УРОВНЕ

### Модель принятия управленческих решений на основе интеграции данных оценочных процедур

Лужецкая Ирина Геннадьевна,  
директор, методист ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

Что такое дата-ориентированный процесс принятия решений?

#### *1. Категория управленческих решений применительно к предлагаемой модели*

Все решения, которые принимают любые организации, в том числе и образовательные, условно можно разделить на три категории:

- оперативные, то есть те, которые приходится принимать очень быстро, и, как правило, для предварительного анализа по ним практически нет информации;

- тактические – для их принятия есть время, хотя оно и ограничено, необходима достоверная и структурированная информация, которая не всегда имеется в достаточном объеме и качестве;

- стратегические – предполагается, что для их принятия информации достаточно и даже бывает в избытке, имеется существенный временной период для принятия решения.

Предлагаемая нами модель нацелена на организацию управленческого процесса по **принятию тактических решений** в сфере управления качеством образования для достижения стратегических целей, закрепленных в районной программе развития образования и программах развития конкретных образовательных организаций.

#### *2. Data Driven (основанный на данных, а не на интуиции) подход как основа модели принятия управленческих решений*

Data Driven-принятие решений — это подход, когда мы стремимся к тому, чтобы каждое решение опиралось на обоснованно отобранную информацию. Если информации недостаточно, мы работаем прежде всего над тем, чтобы ее получить. Соответственно, принятие решений на основе данных предполагает организацию сбора, хранения, структурирования, и оформления данных для управления ([Методика комплексного анализа результатов с учетом контекстных данных образовательных организаций общего образования](#)). Это позволяет преобразовать информацию в знания и обеспечить принятие качественных и обоснованных решений для повышения эффективности деятельности образовательных организаций.

Следует подчеркнуть, что само наличие данных (баз данных) и даже создание хорошо структурированных и могущих сообщить полезную информацию отчетов, оформление панелей индикаторов (dashboard) не является признаком дата-ориентированной системы организации работы, так как:

- во-первых, при их наличии во многих системах и организациях они никогда не будут использоваться вследствие отсутствия необходимых компетенций и культуры у специалистов, которые ответственны за принятие решений (они должны обладать необходимыми знаниями, которые позволят им оценивать качество данных, выдвигать дополнительные требования к аналитикам, задавать правильные вопросы, правильно интерпретировать показатели и другую информацию);

- во-вторых, данные (в любом оформлении) всегда ретроспективны, они констатируют позитивные и негативные факты, могут указать тренды и закономерности, но не дадут ответа на самые главные вопросы: почему и что с этим делать?

Для того, чтобы был реализован дата-ориентированный процесс принятия управленческих решений, заложенный в нашу модель, необходимо реализовать **аналитику, нацеленную на будущее**, дать ответы на следующие вопросы: «Почему?», «По какой причине?» и «Что дальше?». Анализ должен предоставлять больше информации о контексте и предлагать рекомендации (с соответствующими обоснованиями) относительно дальнейших действий. Наиболее важными в этом плане видами анализа являются те, которые позволяют прогнозировать, оптимизировать и моделировать сценарии «что, если» (это наивысшие уровни аналитики согласно Джиму Дейвису (Jim Davis)). Наша модель также предполагает анализ, осуществляемый на двух уровнях: образовательной организации и района, что изначально формирует необходимую ситуацию выбора альтернатив. Результаты анализа становятся предметом изучения руководителей и **используются ими** в процессе принятия управленческих решений, с последующим переходом к его реализации в форме конкретных действий и обеспечения контроля за их исполнением. В этом случае аналитика оказывает непосредственное влияние на организацию работы образовательной организации по обеспечению качества образования.

Наличие проблемы, выражающейся в диагностируемой разнице между существующим и желаемым уровнем качества образования в школе, между планируемыми и достигнутыми результатами в ходе деятельности образовательной организации по его обеспечению, выступает необходимостью для принятия новых управленческих решений. Таким образом, процесс носит циклический характер: применение аналитики приводит к изменениям в деятельности образовательных

организаций, результаты изменений оцениваются, и эта информация подается на вход следующей итерации анализа.

Отметим, что правильное определение проблемы, ее классификация очень важны для эффективной выработки решения. Поэтому при диагностике проблем проводится анализ причин, определяется их сущность, организационное и физическое местонахождение, «владелец» проблемы и т.д. Полезным методом выявления скрытых проблем служит анализ бизнес-процессов образовательной организации.

Полусубъектный подход к установлению требований к уровню качества образования в школе для принятия управленческих решений

Из вышеизложенного следует, что современное управление качеством образования невозможно без системной аналитической деятельности по отношению к получаемым результатам. С этой целью в школах функционирует внутренняя система оценки (мониторинга) качества образования (далее - ВСОКО), которая базируется на систематическом анализе качества реализации образовательного процесса, его ресурсного обеспечения и его результатов. Это позволяет административным командам отслеживать динамику качества, которая может быть различной (она может характеризоваться стабильностью, которая бывает устойчивой или неустойчивой, либо снижением или возрастанием - резким или постепенным, либо разнообразными видами флуктуации качества), оценивать результативность педагогической деятельности (соотнесение достигнутых результатов с критериями и показателями, принимаемыми за идеальный эталон результативности через систему КРІ), определять перспективы развития образовательной организации.

В качестве источников данных для оценки качества образования используются: образовательная статистика; промежуточная и итоговая аттестация; мониторинговые исследования; социологические и маркетинговые опросы; отчеты работников школы; посещение уроков и внеклассных мероприятий и др.

Таким образом, в школе формируется понимание своего уникального профиля качества образования, который отражает видение, потребности и ожидания субъектов образовательных отношений данной конкретной образовательной организации. В нашей модели эта позиция обозначается как «Я-Я».

Зеркальное «Я - другие» связано с формированием представления административных команд о том, как их школу видят внешние организации, на которых возложена экспертная функция в области оценки качества образования (ИМЦ и СПбЦОКОиИТ), каков вклад школы в качество системы образования и позиция среди

образовательных учреждений района и региона. Представление формируется через представление образовательным организациям аналитической информации и консультативной деятельности по ее интерпретации.

Я - норма - установки, формируемые у административных команд учредителем образовательной организации, связанные с представлениями о том, какой государство хочет видеть образовательную организацию в ближайшей перспективе. Данная позиция предполагает конкретизацию государственных целей и задач развития образования на уровень образовательной организации, с учетом имеющихся особенностей ее функционирования. Реализуется через процедуры: согласования программ развития школ, критериальной системы оценки эффективности работы руководителей, согласования целей и ключевых показателей деятельности (KPI) образовательной организации (на результат) в краткосрочной перспективе для повышения качества образования.

Сопоставление данных, получаемых в рамках вышеизложенных позиций, позволяет административным командам школ сформировать свое «Реальное Я» - понимание актуального уровня качества предоставляемого образования (какое оно на самом деле), роли и своего актуального статуса в системе образования района и региона, а также видение векторов и возможностей для его улучшения.

Условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений

Существенным фактором, работающим на качество принимаемых решений, является выбранная форма организации работы – ежегодное собеседование учредителя с административными командами школ с привлечением специалистов ИМЦ как экспертной составляющей в единую управленческую команду, задачей которой является уважительное и конструктивное обсуждение аналитических данных (предоставляемых школой, ИМЦ и регионом), характеризующих результативность годовой работы школы, выявление противоречий, совместный поиск решений, постановка целей и задач на следующий период.

Такая форма работы обеспечивает наличие переменных, которые, по мнению мирового эксперта в области менеджмента Ицхака Адизеса, способствуют принятию качественных решений и будут реализованы на практике с минимальными затратами энергии и ресурсов, а именно:

- наличие взаимодополняющей команды принятия решений - РАЕI: Producing results (P) — производство результатов, собственно ради которых организация и существует (краткосрочная перспектива); Administering (A) — администрирование,



необходимое для обеспечения эффективности (краткосрочная перспектива); Entrepreneurial (E) — предпринимательство, служащее для управления изменениями (долгосрочная перспектива); Integrating (I) — интеграция, необходимая для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов (долгосрочная перспектива) и формулы CAPI (от англ. C – coalesced (объединяться), A – Authority (полномочия), P – Power (власть), I – Influence (влияние)) для успешного внедрения решений.

- Правильная атмосфера, которая предполагает взаимное уважение среди членов команды, признание приоритета данных, обоснований и рекомендаций над «личным, даже очень авторитетным мнением» («есть ли у вас данные, чтобы обосновать это?») - должен быть вопросом, который никто не боится задать и на который каждый готов ответить), готовность к «хорошему» конфликту (решаемому на принципе синергии) и др.

Если эти два условия не были выполнены, то можно заранее предсказать, что команда работала не над той проблемой и приняла не то решение.

Процесс принятия управленческих решений предполагает прохождение трех стадий: подготовки, принятия и реализации решений. Реализация каждой стадии имеет определенную технологию – совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей управленческой деятельности (рис. 1)



Рис. 1 Технология процесса принятия управленческих решений

В процессе разработки и принятия управленческих решений могут использовать различные методы и приемы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

В нашей модели мы предлагаем применение методики «Поймай мяч» (англ. – Catchball)) которая позволяет значительно улучшить двустороннюю обратную связь и усилить вовлеченность, заинтересованных сторон (лиц) при принятии комплексных решений.

В качестве отправной точки этот метод предполагает, чтобы кто-то (в нашей ситуации это руководство школы и сотрудники ИМЦ) из представителей управленческой команды уже имел идею усовершенствования образовательного процесса, повышения его качества. Идею «бросают» в сторону каждого из участников, точно так же, как при игре в мяч. «Поймавший» идею должен попытаться улучшить или расширить ее. Можно добавить новую характеристику или удалить что-то не обладающее ценностью. Потом идея «перебрасывается» другому участнику. В ходе такого взаимодействия, когда «мяч» перебрасывается между представителями учредителя, руководства школы и экспертами, формируются решения, которые, по мнению всех присутствующих, будут действительно достойны реализации. Результаты работы фиксируются постановкой целей и задач (по SMART) с проектом OKR и уходят - «бросаются» в образовательную организацию для обеспечения доработки и конкретизации действий, направленных на их достижение, и критериев результативности, затем в заданной форме – X-матрицы (описание будет приведено ниже) предоставляются на итоговое согласование учредителю.

За счет этого достигается получение обратной связи и идей от непосредственных исполнителей поставленных задач, ответственных за фактическое выполнение планов, улучшается понимание того, что нужно сделать, почему и как именно; подтверждается выполнимость принятых решений и планов (вероятность их успеха); усиливается вовлеченность и поддержка со стороны людей, ответственных за результат, снижается уровень типовых затруднений, возникающих у специалистов ответственных за принятие решений на уровне образовательной организации, как, например, грамотная постановка целей, затруднения в делегировании полномочий и др.

Такой метод организации обсуждения, который происходит среди специалистов, действующих на различных уровнях системы, углубляет их понимание политики (стратегии и тактики) и позволяет думать одновременно о двух аспектах при целеполагании в планах работы: об их «необходимости» и о «возможности» их реализации. С помощью этого процесса мы надеемся осуществить качественный

переход от нисходящих принудительных целей к добровольным восходящим. Это чрезвычайно эффективный путь мотивации людей для достижения поставленных перед ними целей.

Отдельно следует отметить, что в предлагаемой модели в качестве целеполагания вводится новый метод постановки задач OKR (Objectives and Key Results).

Суть метода в том, что перед образовательной организацией ставятся цели, соответствующие пяти принципам.

Недостижимой. Глобальной целью вы бросаете себе вызов. Если вы ставите себе амбициозные цели и выполняете их на 60-70%, вы добиваетесь больших успехов по сравнению с работой в обычном режиме. Если вы уверены, что выполнили цель на 100%, задача легкая, она не подходит для OKR.

Нематериальной. OKR не влияет на зарплату в данном случае руководителя образовательной организации. Если OKR привязать к деньгам, управленческие команды будут ставить себе цели, которые они точно достигнут.

Измеримой. По каким критериям можно оценить работу через год (максимум 4 метрики).

Полезной. Идеальная цель приносит пользу образовательной организации, помогает улучшить образовательный процесс или развить организационную, корпоративную культуру школы.

Открытой. Цели должны быть доступны и видны всем заинтересованным лицам образовательной сети, чтобы все понимали, кто и чем занят. Так достигается сетевая синхронизация, все работают в едином направлении.

На основе целей по OKR, поставленных перед командой образовательных организаций, последние ставят цели себе. В конце срока OKR после оценки, насколько образовательная организация выполнила цели в процентах, проводится постановка новых целей на следующий период.

Сравнение реальных и ожидаемых результатов, планирование корректирующих действий - вход в новую интеракцию анализа - производится с помощью технологии Gap -анализа (или анализа разрывов), предполагающего следующую последовательность шагов: идентификация разрыва (необходимый вопрос: где мы находимся в данный момент?, т.е текущее (действительное значение показателя) и желаемое (целевое значение показателя) положения дел); анализ первопричины (задаем вопрос: каковы причины разрыва? Записываем выводы для будущего учета, можно разместить их на диаграмме Исикавы (fishbone диаграмма); План улучшений. Корректирующие действия (задаем вопрос: что может быть улучшено? Составляем

план реагирования. Создаём новую цель для стратегической карты и добавляем инициативу).

Результаты работы в процессе принятия решения оформляются с использованием инструмента – X-матрицу Хосин Канри (HoshinKanri).

Хосин Канри– это целая система в рамках бережливого производства (Lean), направленная на совершенствование процесса управления. Однако самый популярный элемент Хосин Канри, которым часто подменяют всю систему – так называемая X-матрица (икс-матрица).

Основной смысл инструмента – наглядно разложить на одном листе «А3» стратегию, тактику, конкретные задачи и ожидаемые результаты с указанием ответственных и иметь возможность оперативно контролировать прогресс.

Считается, что с визуальной точки зрения это самый оптимальный формат, чтобы что-то не потерять и в то же время не написать чего-то лишнего.

Рассмотрим последовательность работы с матрицей: шаги построения [X-матрицы Хосин Канри](#).

Шаг 1. В квадрате внутри матрицы указывается амбициозная долгосрочная цель. Указание цели позволяет сохранить фокус.

Шаг 2. Слева от квадрата указываются стратегические цели (это могут быть цели как на период реализации программы развития ОУ, так и на год).

Шаг 3. Сверху от квадрата указываются тактические задачи для достижения стратегических целей и (самое важное!) устанавливается взаимосвязь между конкретными стратегическими целями и конкретными тактическими задачами. Взаимосвязь может проставляться как просто каким-то графическим символом типа X или V (если связь универсальная), так и цифрой от 1 до 3, если важно отразить степень влияния (корреляцию) тактической задачи на стратегическую цель, где – 3 максимальное влияние. также вместо 1-3 могут использоваться разные графические символы, но лично для меня это усложняет читаемость матрицы. Отсутствие значка или цифры означает, что конкретно эта задача с этой целью в явном виде не связана.

Шаг 4. Справа от квадрата указывается список конкретных проектов или мероприятий для выполнения тактических задач и также устанавливается взаимосвязь между конкретными тактическими задачами и конкретными проектами и мероприятиями по аналогии с установкой взаимосвязи выше и с использованием тех же обозначений.

Шаг 5. Снизу от квадрата указываются конкретные измеримые метрики, по которым можно будет отследить выполнение проектов и мероприятий, и (снова)

устанавливается взаимосвязь между конкретными проектами и мероприятиями и метриками. Тоже по аналогии с установкой взаимосвязи выше и с использованием тех же обозначений.

Шаг 6. Теперь, когда у нас заполнена почти вся матрица вокруг квадрата, проставляется взаимосвязь между результатами и стратегическими целями. Таким образом, проходя по часовой стрелке, мы связываем стратегию с тактикой, тактику – с проектами, проекты – с результатами, а результаты – со стратегией, и на каждом шаге можем увидеть, что «что-то пошло не так» – либо мы запланировали лишние проекты, либо не хватает какой-то тактической задачи, либо результаты проектов и мероприятий совсем никак не коррелируют со стратегией. После 2-3 проходов матрица балансируется и руководитель получает инструмент, с которым он может дальше работать.

Шаг 7. Перечисляются члены команды, ответственные за выполнение тактических задач и связанных с ними проектов или мероприятий, и указывается степень их вовлечения в реализацию этих тактических задач.

В итоге мы получаем видение далекой цели и конкретных шагов, позволяющих ее достичь.

Понимание, как будем двигаться по нашей дороге к новому уровню качества образования и каким образом устранять препятствия.

В заключение отметим, что таким образом смоделированный процесс принятия управленческого решения соответствует циклу Шухарта-Деминга и представляет собой 4 последовательных этапа: Р – планируй, D – делай, С - проверь, D – воздействуй и обеспечивает непрерывность процесса улучшения качества.

### **Модель формирования в системе образования района плана-заказа на повышение квалификации педагогов на основе интеграции результатов оценочных процедур**

**Матюшкина Марина Дмитриевна,**  
д.п.н., профессор кафедры методологии и технологий  
цифрового образования СПб АППО.

Основаниями для формирования плана-заказа на повышение квалификации педагогических кадров района являются следующие принципиальные положения, полученные на основании опыта региональной экспериментальной площадки:

1) Использование интеграции результатов оценочных процедур, проводимых в течение года в ОО района. При этом формируется интегративная оценка школ двух

видов: по предметным результатам и по метапредметным результатам. Если результаты оказываются ниже «ситуативной нормы», то может быть принято решение о прикреплении данной школы к «школе-наставнику» и/или о внеочередном направлении педагогов школы, показывающей низкие образовательные результаты, на краткосрочное повышение квалификации.

2) Использование кластерного подхода, с выделением кластеров ОО района на основе данных о социально-демографических характеристиках контингента ОО.

Такой подход позволяет выделить ОО, приблизительно «равные» (сопоставимые) по контингенту, однако различающиеся по уровню достигнутых результатов. В группах сопоставимых школ выделяются лидеры и условно «отстающие» по результативности. Приоритетное внимание уделяется школам с низкими результатами по основным предметам - русскому языку и математике. В Московском районе реализуется модель наставничества на уровне «школа – школе». Иными словами, школы-лидеры в каждом кластере выступают в качестве тьюторов по отношению к школам, условно «отстающим». Таким образом, реализуется нетривиальная идея тьюторского сопровождения школ.

3) Реализация в образовательных программах района принципов обучения школьных команд и принципа модульного образования. Последний предполагает включение в ОП инвариантных модулей по наиболее актуальным направлениям, а также вариативных модулей, отражающих специфику конкретной школы, выявленную в результате интеграции результатов оценочных процедур.



Рис.1. Основания для формирования плана-заказа на повышение квалификации педагогических кадров района

Модель формирования в системе образования района плана-заказа на повышение квалификации педагогов включает следующие характеристики механизма его формирования.

1) Осуществление сбора и анализа возможностей ОО дополнительного профессионального образования и ОО общего образования для участия в районной системе повышения квалификации. Создается и пополняется база дополнительных образовательных программ для районной системы повышения квалификации. Организуется взаимодействие ОО для определения общих и специфических проблем организации внутришкольных систем повышения квалификации.

2) Проведение диагностики профессиональных дефицитов педагогов, а также социологических исследований социального заказа (родителей и других субъектов) к школьному и дополнительному образованию детей, позволяющих выявить своеобразие районной образовательной системы и учесть в проектируемых ОП пожелания родителей, учащихся, работодателей к предметным результатам учеников и формируемым «новым компетенциям 21 века».

Так, например, на основании аналитики данных о факторах, обеспечивающих высокую результативность школ при разном социально-демографическом бэкграунде выявлены актуальные сегодня инвариантные направления в содержании ОП, в числе которых:

- подготовка педагогов в области цифровой грамотности, готовности к цифровой трансформации образования, в т.ч. готовность к смешанному образованию;
- повышение компетентности педагогов в области психологии общения, конфликтологии, педагогической медиации, включая вопросы цифровой и сетевой коммуникации;
- готовность педагогов к формированию у учащихся функциональной грамотности, «новых компетенций 21 века»;
- подготовка педагогов к постоянному использованию в учебном процессе технологий, направленных на повышение читательской, или математической, или естественнонаучной грамотности учеников;
- освоение педагогами технологий, способствующих развитию активности, самостоятельности, познавательной мотивации учеников.

В районе организуется система добровольных диагностических работ по основным предметам, по результатам которых формируются запросы на оперативные краткосрочные формы повышения квалификации.

3) Соблюдение преемственности при формировании плана-заказа, исходя из существующего опыта реализации ОП, обеспеченных квалифицированными кадрами преподавателей и хорошо зарекомендовавших себя по оценкам слушателей-педагогов, а также работодателей.

План-заказ никогда не формируется «на пустом месте», его утверждение включает как численный анализ, так и качественный анализ всех данных о потребностях педагогов района в повышении квалификации с учетом возможных текущих кадровых дефицитов района и различных непредвиденных обстоятельств (например, вызванных пандемией).

4) Проведение «содержательной экспертизы» ОП, подаваемых для включения в проект Плана-заказа с использованием критериев наличия в ОП актуальных тематических модулей, с возможностью оценивать ОП по балльной системе и ранжировать ОП по актуальности.

Критерии содержательного анализа сами должны регулярно корректироваться, обсуждаться и утверждаться руководством ИМЦ не реже, чем раз в полугодие.

Общая модель представлена схемой на рис.2. Организационная структура формирования плана-заказа на повышение квалификации включает создание и поддержку интернет-ресурса тьюторского сопровождения системы повышения квалификации в районе, включающего:

- агрегатор образовательных программ, доступных педагогам;
- систематизацию всех запросов ОО, педагогов, администрации;
- систематизацию всех доступных педагогам ресурсов повышения квалификации;
- анализ эффективности повышения квалификации, использования полученного на курсах в образовательной деятельности;
- информирование педагогов, администрации ОО о поле возможностей в развитии педагогов и административных работников, о запросах, результатах исследований и новых возможностях дистанционных программ и тьюторской помощи.

Предлагаемая модель должна способствовать выстраиванию эффективной системы повышения квалификации в районе (и в частности – в проблемных школах), оптимально использующей ресурсы всех уровней: школьного, районного и городского.



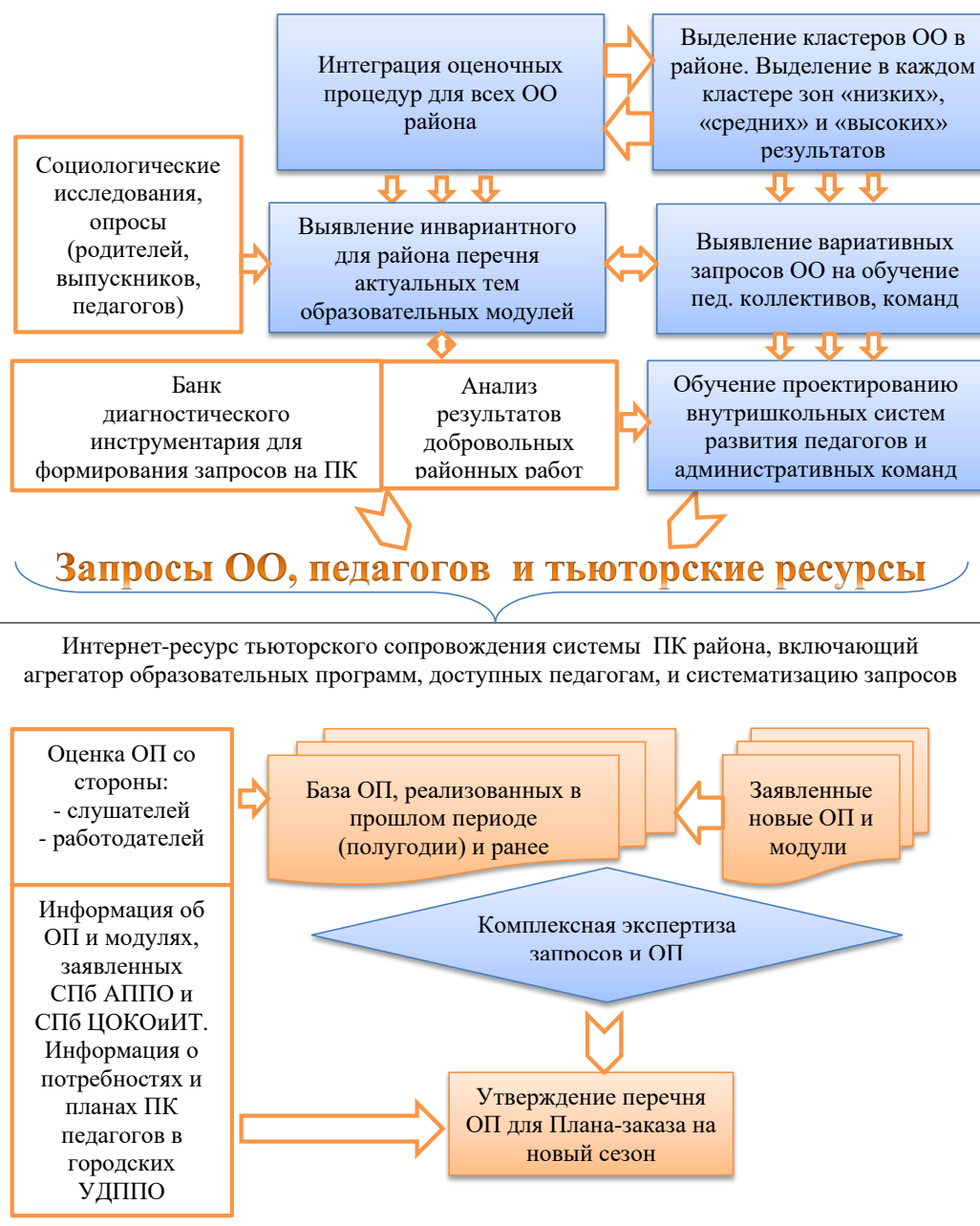


Рис. 2. Механизм формирования плана-заказа

### Литература.

1. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся

<https://fioco.ru/Media/Default/Documents/%D0%A8%D0%9D%D0%9E%D0%A0/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%A8%D0%9D%D0%9E%D0%A0.pdf>

2. Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? М.: Национальное образование, 2018. - 336 с.

3. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с.

### **Методика комплексного анализа результатов с учетом контекстных данных ОО общего образования**

**Винокурова Инга Владимировна,**  
методист ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

**Кириченко Екатерина Сергеевна**  
методист ГБУ ДППО ЦПКС  
ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга

**Таратухина Мария Сергеевна,**  
канд.пед.наук  
методист ГБУ ДППО ЦПКС  
ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга

**Цель** методики: формирование системной аналитической основы для развития эффективных механизмов комплексного мониторинга качества общего образования (уровни дошкольного, начального, среднего и основного образования), опирающейся на массив данных:

- о результатах качества деятельности дошкольных образовательных организаций;
- о результатах процедур оценки качества образования (ВПР, РДР, НИКО, PISA) и государственных итоговых аттестаций (ЕГЭ, ОГЭ);
- об условиях и процессе ведения образовательной деятельности, а также на контекстные данные по общеобразовательным организациям.

#### **Задачи:**

- 1) исследование результатов, явлений, факторов и причин, обусловивших положительные и отрицательные отклонения от нормы;
- 2) объективная оценка эффективности образовательной деятельности;
- 3) научное обоснование основных образовательных программ, дополнительных образовательных программ, программы развития.
- 4) выявление резервов, неиспользованных возможностей для роста, исследование и обобщение конкретного опыта.

Основой решения поставленных задач являются следующие **принципы:**

- объективности, достоверности, полноты и системности информации о качестве образования;
- реалистичности требований, норм и показателей качества образования;
- открытости, прозрачности процедур оценки качества образования; преемственности в образовательной политике, интеграции в общероссийскую систему оценки качества образования;
- доступности информации о состоянии и качестве образования для различных групп потребителей;
- рефлексивности, реализуемой через включение педагогов в самоанализ и самооценку деятельности с опорой на объективные критерии и показатели; повышения потенциала внутренней оценки, самооценки, самоанализа каждого педагога;
- оптимальности использования источников первичных данных для определения показателей качества и эффективности образования (с учетом возможности их многократного использования);
- инструментальности и технологичности используемых показателей (с учетом существующих возможностей сбора данных, методик измерений, анализа и интерпретации данных, подготовленности потребителей к их восприятию);
- минимизации системы показателей с учетом потребностей разных уровней управления;
- сопоставимости системы показателей с региональными аналогами; • взаимного дополнения оценочных процедур, установления между ними взаимосвязей и взаимозависимости;
- соблюдения морально-этических норм при проведении процедур оценки качества образования.

**Объектами** районной системы оценки качества образования являются:

1. Качество образовательных результатов (степень соответствия подготовки обучающихся требованиям ФГОС и запросам потребителя, ст. 2 ФЗ № 273 –ФЗ, определение КО):

- предметные результаты обучения (включая сравнение данных внутренней и внешней диагностики, в т. ч. ОГЭ и ЕГЭ, ВПР, РДР);
- метапредметные результаты обучения (включая сравнение данных внутренней и внешней диагностики);
- достижения учащихся на олимпиадах;
- результаты освоения воспитанниками основной общеобразовательной программы дошкольного образования (при наличии дошкольного отделения);

- удовлетворенность родителей качеством образовательных результатов.

## 2. Качество реализации образовательного процесса:

- основные образовательные программы (соответствие требованиям федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (далее – ФГОС ОО) и потребностям контингента учащихся);
- реализация учебных планов и рабочих программ (соответствие требованиям ФГОС ОО и потребностям обучающихся);
- качество уроков и индивидуальной работы с учащимися;
- качество внеурочной деятельности (включая классное руководство);
- удовлетворенность учеников и родителей уроками и условиями в Школе.

## 3. Качество условий, обеспечивающих образовательный процесс:

- материально-техническое обеспечение;
- информационно-развивающая среда (включая средства ИКТ и учебно-методическое обеспечение);
- санитарно-гигиенические и эстетические условия;
- медицинское сопровождение и общественное питание;
- использование социальной сферы микрорайона и города;
- кадровое обеспечение (включая повышение квалификации, инновационную и научно - методическую деятельность педагогов);
- документооборот и нормативно-правовое обеспечение (включая программу развития школы).

### **Основные показатели и формы деятельности**

Оценка образовательных результатов обучающихся

Оценка предметных результатов по группе учащихся (классы-параллели, например) проводится в следующих формах:

- анализ данных о промежуточной и итоговой аттестации из АИСУ «Параграф»;
- анализ итоговой оценки по предметам, не выносимым на ГИА (предметы по выбору);
- анализ результатов внешних мониторингов: всероссийских проверочных работ, результатов РДР;
- анализ результатов ГИА.

2. В качестве объекта оценки результатов реализации ООП (по уровням общего образования), разработанных на основе ФГОС, выступают:

- предметные результаты обучения;
- метапредметные результаты обучения;

- личностные результаты;
- достижения учащихся на конкурсах, соревнованиях, олимпиадах различного уровня;
- удовлетворенность родителей качеством образовательных результатов.

Оценка достижения предметных результатов освоения ООП (по уровням общего образования) в соответствии с ФГОС проводится в следующих формах:

- промежуточная аттестация;
- итоговая оценка по предметам, для сравнения с результатами ГИА;
- анализ результатов внешних мониторингов: всероссийских проверочных работ, результатов РДР;
- анализ результатов ГИА.

Сводная информация по итогам оценки предметных результатов проводится по параметрам, которые описаны в разделе «Технологии сбора, обработки и систематизации данных, полученных в результате оценочных процедур» и подробно разобраны в Приложении 1<sup>7</sup>.

Оценка достижения метапредметных результатов освоения ООП (по уровням общего образования) проводится по результатам РДР по оценке метапредметных результатов.

По определенным показателям и критериям (количество победителей призеров олимпиад районного, регионального, федерального и международного уровней) оцениваются достижения учащихся на олимпиадах различного уровня.

Удовлетворенность родителей качеством образовательных результатов оценивается по результатам НОКО, также с помощью метода интервьюирования, как внутри учреждения, так и централизованно с сайта отдела образования района.

Все аналитические данные интегрируются по образовательным учреждениям, обязательным предметам учебных планов ООП, по классам-параллелям. Метод интеграции описан ниже в разделе «Интеграция результатов ОКО».

### **Оценка образовательной деятельности**

Оценке подлежат ООП соответствующего уровня общего образования, разработанные согласно требованиям образовательных стандартов (ФКГОС, ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования). Оценка ООП соответствующего уровня общего образования проводится внутри каждого

---

<sup>7</sup> С полным текстом Методики можно ознакомиться на сайте ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга: <http://imc.tumos.gov.spb.ru/levoe-menyu/variativnaya-model-oczenki-kachestva-obrazovaniya/informaczionno-metodicheskoe-soprovozhdenie.html>

образовательного учреждения в рамках ВСОКО на этапе ее согласования с учредителем и утверждения по параметрам и критериям, для установления степени соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность.

Результаты оценки ООП (по уровням общего образования) прикладываются к протоколу утверждения программы педагогическими советами ОУ района.

В случае внесения в ООП (по уровням общего образования) изменений и/или дополнений проводится оценка этих изменений и дополнений на предмет соответствия требованиям ФГОС соответствующего уровня общего образования или ФКГОС.

### **Оценка условий реализации образовательных программ**

Структура оценки условий реализации образовательных программ разрабатывается на основе требований ФГОС к кадровым, финансовым, психолого-педагогическим, материально-техническим и информационно-методическим условиям. Оценка условий реализации образовательных программ предусматривает проведение контроля состояния условий, на основе разработанных критериев. Совокупность параметров оценки и их распределение по группам условий реализации образовательных программ соответствует федеральным требованиям к показателям эффективности деятельности организации, подлежащей самообследованию. Оценка условий реализации образовательных программ проводится:

- на этапе разработки ООП того или иного уровня (стартовая оценка);
- ежегодно в ходе подготовки отчета о самообследовании.

Стартовая оценка проводится с целью учета имеющихся условий при планировании результатов образовательной деятельности и состава мероприятий по их достижению. Стартовая оценка условий дополняется «дорожной картой» их развития за период реализации ООП того или иного уровня общего образования.

Показатели стартовой оценки и показатели «дорожной карты» вносятся в организационный раздел ООП каждого уровня общего образования после их согласования с педагогическим советом.

Ежегодно в ходе подготовки отчета о самообследовании проводится контроль состояния условий. Предметом контроля выступают:

- выполнение показателей «дорожной карты» по каждому уровню ООП;
- совокупное состояние условий образовательной деятельности в Школе.

Результаты ежегодной оценки совокупного состояния условий образовательной деятельности Школы включаются в отчет о самообследовании, результаты оценки также учитываются в региональных отраслевых рейтингах путем выгрузки данных из АИСУ «Параграф».

Те объективные условия, которые учреждение не в силах изменить в течение ближайших нескольких лет, но должно учитывать при проектировании работы, были выбраны для формирования кластеров образовательных учреждений по социально-экономическому контексту.

- доля детей из неполных семей;
- доля детей из малоимущих семей;
- доля детей из семей, для которых русский язык не является внутрисемейным;
- доля детей, получающих надомное обучение;
- доля детей, получающих образование в форме семейного обучения или экстерната;
- территориальное расположение школы;
- имидж (статус) школы.

Основными источниками данных ОКО являются информационные системы:

- <https://lk-fisoko.obrnadzor.gov.ru/>
- региональная информационная система обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования, • <https://monitoring.spbcokoit.ru/>
- АИСУ «Параграф»,
- база данных олимпиад,
- результаты спортивных мероприятий и творческих конкурсов,
- результаты региональных рейтингов<sup>8</sup>,
- заключения контрольно-надзорной деятельности.

### **Технология сбора, обработки и систематизации данных, полученных в результате оценочных процедур.**

Алгоритмизация технологии сбора, обработки и систематизации данных, полученных в результате оценочных процедур.

---

<sup>8</sup> Методика формирования рейтингов ГБОУ СПб, реализующих ООП СОО» утверждена директором СПб ЦОКОиИТ 05.09.2020

Универсальным инструментом для сбора, систематизации, обработки и анализа данных, полученных в результате ОКО, может являться табличный редактор Excel.

Microsoft Office Excel – это универсальная распространенная программа, оснащенная огромным инструментарием, предназначенная для работы с электронными таблицами, которая позволяет хранить, организовывать и анализировать информацию.

Единая система оценивания, развитие форм и методов стандартизированного оценивания позволяет применить единую матрицу для анализа результатов федеральной СОКО и региональной, что дает возможность сопоставления результатов каждой ОО с результатами региона и России.

Как уже говорилось выше, диагностика КО в районе преследует цель – формирование КПК и принятие управленческих решений ОИГВ. Следовательно, анализ данных представляется в двух форматах – предметном содержании КО для первой составляющей цели (КПК) и качественном представлении для ОИГВ.

Алгоритм представления данных для содержательного анализа каждой процедуры нами выбран следующий:

1. Процент участия в процедуре.
2. Распределение результатов по первичным баллам.
3. Сравнительный анализ промежуточной оценки и оценки за процедуру ОКО.
4. Выделение результатов крайних границ – результаты с минимальным и максимальным количеством баллов.
5. Анализ уровня подготовки учащихся
6. Процент выполнения каждого задания.
7. Анализ уровня выполнения каждого задания группами учащихся разных уровней подготовки.
8. Сравнительный анализ всех вышеуказанных показателей с общероссийским и региональными выборками, а также в рамках одного объекта (ОО) в динамике нескольких временных отрезков.
9. Анализ условий (сопутствующих факторов) - УМК, кадровый состав, удовлетворенность участников образовательных отношений.

Методы и приемы обработки данных по каждому из действий вышеописанного алгоритма рассмотрены в Приложении 1.

**Технология сбора, обработки и систематизации данных оценочных процедур и контекстной информации для оценки качества деятельности дошкольных образовательных организаций**



Первая область оценки качества деятельности – **оценка результативности деятельности дошкольной образовательной организации**. Особое внимание уделяется изучению:

- особенностей уровня здоровья детей при определении нагрузки;
- образовательных, личностных достижений детей (соотношение по среднестатистическим по микрорайону, району, городу, области и т.д.);
- удовлетворенности родителей результатами деятельности ДОО (спектром основных услуг, экономической доступностью дополнительных услуг, уровнем квалификации кадров ДОО, созданными условиями);
- информации на сайте учреждения, подтверждающей качество работы;
- социальных связей и совместных проектов, повышающих качество деятельности ДОО;
- степени открытости информации о деятельности ДОО.

Вторая область оценки качества деятельности - **организация педагогического процесса в группах дошкольной образовательной организации**. Предметом изучения выступают:

- реализуемые образовательные технологии, направленные на развитие самостоятельности, инициативности и ответственности детей, предпосылок учебной деятельности;
- используемые формы оздоровительной, педагогической и коррекционной работы;
- авторские разработки членов педагогического коллектива, используемые при реализации рабочей программы;
- содержание и формы взаимодействия с родителями.

Третья область оценки качества деятельности предполагает **оценку условий** обеспечения и разворачивания образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации. Предметом оценки являются:

- педагогическая компетентность педагогов в ДОО;
- мероприятия для повышения квалификации кадров в ДОО;
- распространение педагогического опыта в ДОО;
- предметно-пространственная развивающая среда;
- рациональность использования финансовых средств ДОО.

В соответствии с каждой областью оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации определяются показатели и способы определения соответствия, имеющемуся уровню качества. Области оценки качества, его показатели и способы определения легли в основу карты внутренней оценки качества деятельности

дошкольной образовательной организации. (Приложение №2) Электронная версия карты внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации с использованием Google-формы Ссылка для просмотра или заполнения [https://docs.google.com/forms/d/1cJKhkQa\\_hNW42NC9F6f\\_WXixX9EqGTx0rBprl1zuwZU/edit](https://docs.google.com/forms/d/1cJKhkQa_hNW42NC9F6f_WXixX9EqGTx0rBprl1zuwZU/edit)

Разработанная и апробированная карта внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации определили технологию сбора, обработки и систематизации данных оценочных процедур и контекстной информации, которая включает:

- форму для сбора информации о результатах оценочных процедур и контекстной информации, отвечающий потребностям вариативной модели оценки качества образования в системе образования района на основе интеграции результатов оценочных процедур и обеспечивающий необходимую полноту и минимальную избыточность хранимой информации, что будет достигнуто за счет выбора данных и оценки их необходимости;

- систему обработки собранной информации;
- систему систематизации собранной информации;
- систему хранения собранной информации.

Универсальным инструментом для сбора, систематизации, обработки и анализа данных, полученных в результате, являлся табличный редактор Excel. Microsoft Office Excel, которые позволяют хранить, организовывать и анализировать информацию.

Систематизация собранной информации осуществлялась поэтапно. На первом этапе были обработаны количественные данные, представленные в диаграммах по результатам апробации карты внутренней оценки качества деятельности ДОО. Полученные результаты подтвердили разный его уровень. Это явилось основанием для условного отнесения учреждений к группам «динамично развивающихся», «стабильно-функционирующих», «стагнирующих». Динамично-развивающиеся и стабильно-функционирующие составили большую часть от общего числа учреждений (67%), что свидетельствует о ресурсных возможностях данных организаций в развитии не только собственных учреждений, но и районной системы дошкольного образования в целом.

### **Интеграция результатов ОКО**

Отдельные операции в Excel можно автоматизировать с помощью макросов (наборы команд на языке VBA), но написание кода требует специальных знаний и времени. По сути это большая книга Excel, структурно она разбита на листы-оценочные

процедуры, систематизированные по учебным годам, на каждом из которых находится набор таблиц.

	A	B
1	<b>ОГЛАВЛЕНИЕ</b>	
2		
3	2018-2019	<a href="#">РДР 2018-2019</a>
4		<a href="#">ВПР 2019</a>
5		<a href="#">ГИА-11 2019</a>
6		<a href="#">ГИА-9 2019</a>
7		<a href="#">НИКО 2018-2019</a>
8		<a href="#">ОРейтинги 2019</a>
9		<a href="#">ВсОШ 2019</a>
10		<a href="#">объектив РОН 2019</a>
11	2017-2018	<a href="#">РДР 2017-2018</a>
12		<a href="#">ГИА-11 2018</a>
13		<a href="#">ГИА-9 2018</a>
14		<a href="#">ВПР 2018</a>
15		<a href="#">Выбор ВПР ОУ района</a>
16		<a href="#">НИКО 2017-2018</a>
17		<a href="#">ОРейтинги 2018</a>
18		<a href="#">НОКО ОУ 2018</a>
19	<a href="#">ОБъектив РОН 2018</a>	
20	<a href="#">ВсОШ 2018</a>	
21	2016-2017	<a href="#">ГИА-9 2017</a>
22		<a href="#">ГИА-11 2017</a>
23		<a href="#">ОРейтинги 2017</a>
24		<a href="#">Необъективны РОН2017</a>
25		<a href="#">РДР 2016-2017</a>
26		<a href="#">Районные ДКР 2016-2017</a>
27	2015-2016	<a href="#">НОКО ОУ2016</a>
28		<a href="#">ОРейтинги2016</a>
29		<a href="#">НСОКО ДОУ2017</a>
30		<a href="#">ГИА-11 2016</a>
31		<a href="#">ГИА-9 2016</a>
32		

Таблицы оформляются как реляционные базы данных, т.е. по умолчанию Excel воспринимает данные как простые диапазоны, но для того, чтобы создать запрос, например, на SQL, необходимо преобразовать диапазоны Excel в таблицу (именованный диапазон с применением стиля таблицы):

1. Выделяем диапазон данных> На вкладке «Главная» нажать «Форматировать как таблицу»> Применить стиль таблицы. 10
2. Выбираем эту таблицу> Открываем вкладку «Конструктор»> Печатаем имя таблицы, например, «ЕГЭ 2019». Повторяем эти шаги для каждого диапазона,

который планируем использовать в запросах: «РДР 2019-2020», «ВПр 2019», «НОКО 2017», т.д. После этого эти таблицы будут служить реляционной базой данных и готовы к запросам. При запросе на объект (класс, предмет или школы) мы можем сгенерировать данные за несколько лет на один лист в сводной таблице. Обязательное условие, что классификационные объекты должны иметь идентичные наименования на всех листах книги.

При помощи бесплатных инструментов Excel мы генерируем сводную информацию по всем оценочным процедурам глубиной в динамике за несколько лет по каждой школе района для собеседования с руководителями ОУ по развитию образовательной сети района.

Этот метод оправдывает себя, т.к. повышает качество и продуктивность труда, исключает статистические погрешности, исключает субъективизм, т.к. только фактические данные могут являться основой для объективных выводов и принятия управленческих решений.

### **Контекстные условия ведения образовательной деятельности**

Отбор социальных условий, которые могут учитываться при кластеризации и последующего сопоставления с уровнем образовательных результатов проводился на основе следующих положений:

- набор индикаторов, характеризующих социальное условия, должен быть ограничен;
- набор индикаторов должен описывать социальные условия, характерные для конкретного района, отдельной административной единицы. Исходя из этих положений, каждый из традиционно используемых индикаторов проверяется на возможность и необходимость его включения в набор учета. Индикатор включается в набор, если он является:
  - дифференцирующим;
  - непротиворечивым (по значениям индикатора можно с большой долей вероятности определить положительным или отрицательным является его влияние на социальные условия, в которых работает ОО). Дополнительно учитывается доступность для расчета значений индикатора на районном уровне без необходимости сбора и систематизации информации на уровне образовательной организации. Условия, дифференцирующие образовательные организации, зависят от подсистемы образования. Таким образом, вариативность набора условий свидетельствует о необходимости при внедрении разрабатываемой вариативной модели оценки качества образования учитывать особенности районов Санкт-Петербурга. Для формирования кластеров

образовательных учреждений по социально-экономическому контексту, предлагаем выбрать те объективные условия, которые учреждение не в силах изменить в течение ближайших нескольких лет, но должно учитывать при проектировании работы:

- доля детей из неполных семей;
  - доля детей из малоимущих семей;
  - доля детей из семей, для которых русский язык не является внутрисемейным;
  - доля детей, получающих надомное обучение;
  - доля детей, получающих образование в форме семейного обучения или экстерната;
  - территориальное расположение школы;
  - имидж (статус) школы.
- Алгоритм кластеризации ОО на основе анализа показателей контекстных условий Карта социальных условий реализации образовательной деятельности разрабатывается для школ для выделения групп образовательных учреждений, находящихся в близких социальных условиях, выявление внутри группы положительных практик преподавания и управления школой, повышающих мотивацию обучающихся к достижению более высоких образовательных результатов контингента образовательного учреждения. В таблице 1 (см. полный текст методики) показана корреляция этих факторов (прямая - для позитивных, и обратная - для негативных характеристик) с результатами среднего балла выпускников среднего общего образования на едином государственном экзамене по русскому языку в 2020 году. Для примера был выбран предмет «Русский язык», так как преподавание русского языка во всех школах ведется с 1 по 11 класс, и все выпускники, допущенные до ГИА, для получения аттестата о среднем образовании обязаны сдать ЕГЭ по русскому языку и преодолеть порог минимального балла. Из таблицы видно, что ОО с более благоприятными социальными условиями (зеленый цвет ячеек) чаще находятся в верхней части таблицы, где расположены ОО с более высокими баллами ЕГЭ по русскому языку, однако невозможно говорить об однозначном характере связи между условиями и результатами.

#### **Описание критериев по показателям контекстных условий.**

Данные по негативным характеристикам могут быть получены в ходе самообследования контингента социальными педагогами образовательных организаций при составлении социального паспорта школы.

Критерии 1-5. Параметры «Доля детей из неполных семей», «Доля детей из малоимущих семей», «Доля детей из семей, для которых русский язык не является

внутрисемейным», «Доля детей, получающих надомное обучение» «Доля детей, получающих образование в форме семейного обучения и (или) экстерната» могут принимать значения от 0 до 1. Значение параметра вычисляется делением количества детей, соответствующих данной характеристике, на общее количество обучающихся в образовательном учреждении. Для наглядности в таблице 1 эти параметры были умножены на 100 и отображали процент детей из соответствующей категории.

Критерий 6. Параметр «Территориальное расположение школы» может принимать значения от 0 до 1. Значение параметра вычислялось следующим образом:

1. Рассматривались территории, закрепленные за государственными бюджетными образовательными организациями Распоряжением администрации Московского района Санкт-Петербурга №869-р от 27.08.19 «О закреплении за государственными бюджетными организациями, подведомственными администрации Московского района Санкт-Петербурга, определенной территории района с целью учета детей, подлежащих обучению»;

2. Рассматривались данные о ценах на жилье, предоставленные в открытом доступе на сайте ЦИАН. Поскольку на стоимость жилья и условия проживания семьи влияют десятки параметров, для оценки выбирались квартиры со схожими характеристиками: количество комнат, этаж, ремонт и пр.;

3. Присвоение значений:

- «Значение 1» присваивалось микрорайонам, преимущественно состоящим из 5-этажных панельных домов постройки 1950-2000 гг., стоимость квартир в которых наиболее низка;

- «Значение 2» присваивалось микрорайонам, преимущественно состоящим из 7-этажных блочных и кирпичных домов постройки до 1950-х годов;

- «Значение 3» присваивалось микрорайонам, преимущественно состоящим из новостроек и элитных жилых комплексов;

- Значения 1,5 и 2,5 присваивались микрорайонам со смешанными видами построек;

3. Указанное значение делилось на 3. Для наглядности в таблице 1 эта характеристика представлена в первичных значениях от 1 до 3.

Критерий 7.

Характеристика «Имидж» школы» зависела от образовательных программ, реализуемых школой. Данные этого параметра могут принимать значения от 0 до 1, Первоначальные значения присваивались:

- «Значение 5» - лицам,

- «Значение 4» – гимназиям,
- «Значение 3» – школам с углубленным изучением предметов,
- «Значение 2» – общеобразовательным школам, в учебном плане среднего общего образования которых профильное изучение отдельных предметов,
- «Значение 1» – общеобразовательным школам, преподающие все предметы на базовом уровне.

Данные от 1 до 5 представлены в таблице «Корреляция социальных условий с образовательными результатами». Для дальнейших расчетов значения этого критерия делились на 5.

#### Формирование кластеров

Для расчета итогового коэффициента (К) школ использовалась следующая формула:  $K=10*(K6+K7-(K1+K2+K3+K4+K5)*1,5)$

В результате была получена таблица 2 и вычислен коэффициент (К) социального контекста школ. На основании этого коэффициента школы были поделены на 3 группы:

1. С благоприятным социальным контекстом (значение К равно 10 и более). В эту группу вошли 8 образовательных учреждений Московского района.
2. С средним социальным контекстом (значение К равно 5 и более, но менее 10). В группе – 12 образовательных учреждений.
3. С неблагоприятным социальным контекстом (значение К равно 4, и менее). В этой группе - 14 ОУ.

Расчет выбранных коэффициентов показал, что они дифференцируют образовательные организации района, позволяя выделить группы образовательных организаций. Выделенные группы включают количество образовательных организаций, достаточное для наблюдения. На основе проведенной работ подготовлен макет карты социальных условий реализации образовательной деятельности, где каждый коэффициент вычисляется в соответствии с приведенной выше методикой.

Вариативность модели обеспечивается возможностью при использовании в других районных системах изменять набор коэффициентов, включаемых в макет, и границы значений коэффициентов для выделенных групп ОО.

#### **Формирование фокус-группы для кейса районной системы оценки качества образования**

Все учреждения распределяются в разрезе кластеров, сформированных на основе социально-экономического контекста, сформированных по образовательным результатам.

Например,

Подготовка учащихся Условия	Низкие образовательные результаты: количество школ	Средние образовательные результаты: количество школ	Высокие образовательные результаты: количество школ
Неблагоприятные социальные условия	0	1	7
Средний уровень социальных условий	2	6	4
Благоприятные социальные условия	8	5	0

В каждом социально-экономическом кластере находятся школы с близкими социальными условиями для более детального сравнения академических результатов и условий реализации образовательной программы. Такой принцип отбора ОО-участников обусловлен необходимостью решения задач опытно-экспериментальной работы - определение ресурсов, методов, используемых ОО для достижения более высоких образовательных результатов, изучение позитивного опыта и его тиражирование. Выбор образовательных организаций дошкольного образования связан с инновационным потенциалом и готовностью ОО к сотрудничеству в рамках экспериментальной работы.

#### **Комплексное представление результатов оценки качества образования**

Разработанный вариант представления результатов комплексного анализа позволяет получить информацию о различных аспектах оценки качества образования в образовательной организации, увидеть динамику результатов.

Для дальнейшего сравнения с целью выявления положительного опыта учитываются следующие критерии и группы критериев:

для всего ОУ:

- результаты оценки НОКО;
- количество победителей и призеров районного и регионального этапа ВСОШ;

для каждого уровня образования:

- результаты федеральных, региональных и районных оценочных процедур;
- условия ведения образовательной деятельности;
- движение обучающихся по ОУ Московского района.

По критерию Результаты федеральных, региональных и районных оценочных процедур

- на уровне начального общего образования были взяты следующие показатели:
  - средний балл по русскому языку и математике за ВПР;



- распределение баллов по уровню подготовки участников на ВПР по каждому предмету (процент учащихся, получивших 5;

- процент учащихся, получивших 4; процент учащихся, получивших 3; процент учащихся, получивших 2;

- динамика результатов ВПР (по пятибалльной шкале) за 2 года;

- отсутствие (наличие) неудовлетворительных результатов (процент неудовлетворительных отметок от человеко-работ;

- на уровне основного общего образования рассмотрены показатели:

- сумма трех экзаменов: среднее арифметическое сумм результатов ОГЭ каждого выпускника по русскому языку, математике (как обязательным) и по тому выбранному предмету, по которому результат обучающегося выше; Этот показатель важен для оценки готовности выпускника продолжить обучение на следующем уровне образования по выбранному профилю

- средний балл по русскому языку и математике за ОГЭ;

- распределение баллов по уровню подготовки участников на ОГЭ по русскому языку, математике (как обязательным экзаменам) и по обществознанию и английскому языку (как наиболее часто выбираемым предметам) (процент обучающихся, получивших 5; процент обучающихся, получивших 4; процент обучающихся, получивших 3; процент обучающихся, получивших 2;

- динамика результатов по русскому языку, математике, обществознанию и английскому языку за 2 года: ОГЭ, РДР, ЕГЭ. Этот показатель рассматривается не в пятибалльной шкале, а в тестовых баллах для более детальной диагностики;

- отсутствие (наличие) неудовлетворительных результатов (процент неудовлетворительных отметок от человеко-экзаменов);

- процент выпускников, показавших высокие результаты: по каждому из указанных выше предметов рассматривалось отношение обучающихся, получивших три последние (наиболее близкие к максимуму) позиции тестовых баллов. Например, при максимальном балле по русскому языку – 36, рассматривался процент обучающихся, заработавших 36, 35 и 34 балла, ко всем сдававшим в этой школе данный предмет;

- показатели на уровне среднего общего образования:

- сумма трех экзаменов: среднее арифметическое сумм наиболее высоких результатов ЕГЭ каждого выпускника. Этот показатель важен для оценки возможности выпускника продолжить обучение в ВУЗе;

- средний балл по русскому языку и математике за ЕГЭ;

- распределение баллов по уровню подготовки участников на ЕГЭ по русскому языку, профильной или базовой математике (как обязательным экзаменам) и по обществознанию и английскому языку (как наиболее часто выбираемым предметам) (процент выпускников, набравших более 80 баллов; процент выпускников, набравших от 61 до 80 баллов; процент выпускников, преодолевших порог, но набравших менее 61 баллов; процент выпускников, не преодолевших порог);

- динамика результатов в тестовых баллах по русскому языку, математике, обществознанию и английскому языку за 3 года: ЕГЭ, ОГЭ, РДР;

- отсутствие (наличие) неудовлетворительных результатов (процент неудовлетворительных отметок от человеко-экзаменов;

- процент выпускников, показавших высокие результаты: по каждому из указанных выше предметов рассматривалось отношение обучающихся, получивших 90 и более баллов.

Для оценки условий ведения образовательной деятельности рассматривались показатели, взятые из АИСУ ПараГраф:

- Профиль – обозначены предметы, изучаемые на углубленном уровне;

- Кадры:

- процент педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию;

- процент педагогов с 1 квалификационной категорией;

- количество человек, имеющих звание;

- количество человек, имеющих научную степень;

- процентное соотношение мужчин и женщин;

- процент педагогов, окончившие КПК по специальности за последние 3 года.

- Материально-технические условия:

- Обеспеченность залами различного назначения.

- Обеспеченность объектами спортивной инфраструктуры.

- Обеспеченность социальной инфраструктурой.

- Обеспеченность специализированными кабинетами по предметам.

- Обеспеченность компьютерами.

- Обеспеченность презентационным оборудованием.

- Обеспеченность художественной литературой.

- Обеспеченность электронными учебниками.

Также для каждого уровня рассматривалось количество выбывших в образовательные учреждения Московского района и прибывших из ОУ Московского района как косвенный показатель оценки политики администрации родителями.

## Карта внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации как механизм управления качеством на районном уровне

**Кириченко Екатерина Сергеевна**

методист ГБУ ДППО ЦПКС

ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга

**Таратухина Мария Сергеевна**, канд. пед. наук

методист ГБУ ДППО ЦПКС

ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга

В условиях многообразия проводимых процедур оценки качества дошкольного образования (независимая оценка качества образования, мониторинг качества дошкольного образования в РФ, шкалы ECERS и др.) актуальным остается вопрос разработки инструментов внутренней и внешней его оценки.

Оценка качества образования выполняет разные функции: *гуманистическую* (раскрывает лучшие педагогические практики и обосновывает уникальность педагогического опыта), *социальную* (выявляет значимость осуществления процедуры для социума, общественности), *диагностическую* (выявляет реальное положение протекаемых процессов в образовательной организации), *оценочную* (дает возможность выявить и соотнести полученные результаты с запланированными), *прогностическую* (выявить потенциальные и реальные точки роста), *коррекционную* (установить причины отклонений от желаемых промежуточных и конечных результатов), *мотивационную* (определить преимущества и определить лучшие практики), *обучающую* (выявить сильные или слабые стороны в решении профессиональных задач педагогов и определить форматы повышения уровня профессиональной компетентности кадров).

С учетом ориентации на существующие наработки в этой области, в теории и практике управления качеством дошкольного образования, для конкретного региона, функционирующих систем управления, отдельно взятого аппарата управления на уровне конкретной дошкольной образовательной организации будет актуальным выбор процедуры, инструментария оценки, обработки данных для принятия управленческих решений разного плана. Учитывая специфику деятельности дошкольных образовательных организаций и рассматривая качество как соответствие Стандарту, следует понимать, что оно может изучаться через призму разных составляющих и является *ориентиром, инструментом и критерием оценки* состояния и развития системы дошкольного образования. Именно поэтому целевое и функциональное предназначение процедур оценки качества дошкольного образования предопределяют действия и последствия того, кто и как собирает, обрабатывает и использует

полученную информацию. Обобщенные данные могут быть отправными точками изменений, преобразований и роста каждой образовательной организации, дошкольной в том числе.

Наряду с этим, большинство руководителей по-прежнему считают, что существующий инструментарий оценки качества дошкольного образования не только трудоемок, но и не отвечает потребностям конкретных детских садов, в большей степени является обобщенной информацией необходимой вышестоящим организациям для составления отчетов и определения новых задач. Отсутствие обратной связи по результатам проведенного контроля (за исключением отдельных рейтингов), данных сравнительно-сопоставительного анализа с выявлением лучших практик как способов достижения наивысших результатов деятельности педагогических коллективов, возможность определения форматов оказания адресной помощи в повышении качества деятельности детских садов и т.д. определили степень нашего участия в региональной экспериментальной площадке «Вариативная модель оценки качества образования в системе образования района на основе интеграции результатов оценочных процедур». Было очевидно, что действенным механизмом в определении ресурсов развития системы оценки качества образования в Московском районе может стать такая её модель, которая включает ступень дошкольного образования и помогает конструктивно и действительно решать задачи на разных уровнях управления совместными усилиями, используя имеющийся потенциал образовательных организаций.

Именно поэтому одним из результатов и ресурсов развития районной системы образования следует считать *карту внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации*, разработанную на моделирующем этапе экспериментальной работы.

Первоначально это было связано с необходимостью сбора информации об общем уровне качества деятельности дошкольных образовательных организаций и выявлением тех организаций, которые были бы готовы выступать в качестве фасилитаторов, тьюторов, экспертов при проектировании стратегий развития районной системы дошкольного образования. В то же время, использование данной карты непосредственно руководителями как субъектами оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации было одним из тщательно продуманных шагов, которые составили мотивационную основу в объединении усилий разных участников деятельности.

Изначально было очевидно сопротивление руководителей, связанное с необходимостью проведения внутренней оценки качества деятельности дошкольных

образовательных организаций. Нужно было найти правильные аргументы: «зачем» это делать руководителям, если и без этого проводится большое количество мониторинговых процедур разными субъектами деятельности (заместителями заведующего по УВР, старшими воспитателями, педагогами, независимыми экспертами, родителями). Было важно понять уровень осознания руководителями способов, за счет которых им удастся достигать тех или иных результатов, целесообразность выбора таких механизмов управления, которые обращают к оценке собственных управленческих действий по повышению качества работы, выделение показателей и индикаторов качества дошкольного образования, подтверждают целесообразность выбора средств. Хотелось выявить, что важнее для них – формализованные показатели или «прорыв» в решении актуальных задач (напр., личностные достижения детей и способы, условия, которые помогли их достигнуть; выбор современных образовательных технологий, их использование педагогами и влияние на общие результаты деятельности и т.д.). Всегда ли созданные, разработанные документы руководителями отражают возможности тех, кто их реализует и создаются ли необходимые условия для решения актуальных задач годового плана, реализации стратегических задач. Именно поэтому была выбрана определенная тактика работы с руководителями.

На предварительном этапе подготовки к совместному мероприятию, по итогам реализации предыдущей программы развития, в преддверии написания нового стратегического документа руководителям предложили стать участниками внутренней оценки качества деятельности дошкольных образовательных организаций (25 дошкольных образовательных организаций). Это создало определенные предпосылки эффективного проведения мероприятия и возможность стать им активными участниками августовского педагогического совета. Он проводился в контексте определения стратегических задач развития района и сети дошкольных образовательных организаций. Для этого в ходе работы площадки было сформировано пять рабочих групп, которые были готовы вести конструктивный разговор, опираясь на анализ достижений, выявленные сильные стороны и проблемные поля в деятельности педагогических коллективов, соотнесение их с требованиями государственной политики в области образования, учетом особенностей развития региональной политики в области дошкольного образования и общих тенденций развития района. Итогом работы было определение основных направлений развития системы дошкольного образования района.

Следующим этапом было оформление их не только на уровне идеи, но и как основных проектов развития районной системы дошкольного образования, как подпроектов программы развития районной системы образования. Так появились проекты, отражающие специфику предстоящей деятельности:

➤ «Преобразования для развития», где ключевая идея - обновление образовательного процесса и образовательной среды с учетом возможностей, уровня активности и интересов ребенка – преобразователя.

➤ «Многообразие развития», суть проекта - реализация модели сетевого взаимодействия образовательной организации с учреждениями района и города в вопросах использования вариативных форм работы с детьми, в том числе с детьми раннего возраста.

➤ «Современные форматы сопровождения семьи», где полем преобразования выступают изменения форматов взаимодействия субъектов деятельности, формирование опыта дистанционного взаимодействия и поддержки родителей воспитанников, психолого-педагогической и методической помощи родителям детей основного контингента детских садов и детей с ограниченными возможностями, оказания методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи родителям (законным представителям), обеспечивающим получение дошкольного образования детьми в форме семейного образования на территории Московского района Санкт-Петербурга.

Эти проекты составили основу программы развития не только района, но и каждой дошкольной образовательной организации. При этом каждый детский сад нашел свои способы реализации представленных проектов, соотнеся с имеющимися возможностями и планом мероприятий района как ориентиром для транслирования лучших практик реализации каждого проекта. Это, с одной стороны, помогло объединить усилия разных участников деятельности и избежать разрыв в деятельности на разных уровнях управления, с другой стороны, выявить механизмы реализации совместно определенных задач развития и инструменты представления промежуточных результатов работы.

Ценным был и тот опыт, что уже на этапе написания программ развития, дошкольным образовательным организациям была предоставлена возможность прохождения экспертизы программы с рекомендациями по ее усовершенствованию. И на этом этапе руководители, не принявшие изначально участие в проведении внутренней оценки качества осознанно приняли участие в ней (68 дошкольных образовательных организаций), определив и для нас направления совершенствования

ранее предложенной карты. Так появилась одна из форм сопровождения руководителей первого и второго уровня, педагогов – школа аудита (методический проект районного уровня). Наряду с возможностью решать оперативные задачи в формате оказания помощи, поддержки и сопровождения усилиями методистов районного ИМЦ, опираясь на рекомендации и лучший опыт коллег, этот проект позволяет изучать потребности конкретных детских садов и руководителей в той или иной области их профессиональной деятельности и удовлетворять их оптимальными средствами. Так появилась новая программа повышения квалификации руководителей ДОО, предполагающая обогащение у руководителей опыта оценки деятельности дошкольной образовательной организации и овладение ими разными инструментами внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации, среди обучившихся – 25 руководителей разного уровня, среди них есть те, кто принимал участие в проведение августовского педагогического совета, участники школы аудита).

Давая характеристику карте внутренней оценке качества деятельности дошкольной образовательной организации как одному из инструментов и механизмов управления качеством на районном уровне, следует отметить, что мы опирались на имеющиеся наработки в этой области, опыт участия в проекте Юнеско по оценке качества деятельности дошкольных образовательных организаций России, основывались на положениях о том, что составляющими качества деятельности любой образовательной организации являются качество процесса, условий и результатов, а также их соответствие требованиям стандарта и степень удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг. Нами были выбраны области оценки качества деятельности дошкольных образовательных организаций, их основные показатели и формы сбора информации по каждому из направлений.

Первая область оценки качества деятельности – *оценка результативности деятельности дошкольной образовательной организации*. Особое внимание уделялось изучению:

- особенностей уровня здоровья детей при разработке и реализации основных программ дошкольного образования;
- образовательных, личностных достижений детей (соотношение по среднестатистическим по микрорайону, району, городу, области и т.д.) и выбора приоритетных среди них самими участниками деятельности;
- удовлетворенности родителей результатами деятельности ДОО (спектром основных услуг, экономической доступностью дополнительных услуг, уровнем квалификации кадров ДОО, созданными условиями);

- информации на сайте учреждения, подтверждающей качество работы;
- социальных связей и совместных проектов, повышающих качество деятельности ДОО;
- степени открытости информации о деятельности ДОО.

Вторая область оценки качества деятельности затронула *организацию педагогического процесса* в группах дошкольной образовательной организации. Предметом изучения выступали:

- реализуемые образовательные технологии, направленные на развитие самостоятельности, инициативности и ответственности детей, предпосылок учебной деятельности;
- используемые формы оздоровительной, педагогической и коррекционной работы;
- авторские разработки членов педагогического коллектива, используемые при реализации рабочей программы;
- содержание и формы взаимодействия с родителями.

Третья область оценки качества деятельности предполагала *оценку условий* обеспечения и разворачивания образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации. В целом изучались:

- педагогическая компетентность педагогов в ДОО;
- мероприятия, проводимые для повышения уровня педагогической компетентности кадров в ДОО;
- механизмы распространения педагогического опыта в ДОО;
- особенности организации предметно-пространственной развивающей среды;
- рациональность использования финансовых средств ДОО.

В соответствии с каждой областью оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации были определены показатели и способы определения соответствия имеющемуся уровню качества. Области оценки качества, его показатели и способы определения легли в основу карты внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации.

Разработанная карта внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации и реализованный методистами ИМЦ проект «Школа аудита для руководителей ДОО» создали предпосылки для определения технологии сбора, обработки и систематизации данных оценочных процедур и контекстной информации, которая включает:



- форму для сбора информации о результатах оценочных процедур и контекстной информации, отвечающий потребностям вариативной модели оценки качества образования в системе образования района на основе интеграции результатов оценочных процедур и обеспечивающий необходимую полноту и минимальную избыточность хранимой информации, что будет достигнуто за счет выбора данных и оценки их необходимости;

- систему обработки собранной информации.
- систему систематизации собранной информации;
- систему хранения собранной информации.

Предложенная форма для сбора информации о результатах оценочных процедур и контекстной информации определили алгоритм наших действий. Изъявившие желание руководители стали участниками апробации карты внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации (на этапе подготовки к августовскому педагогическому совету, написания и редактирования программы развития, обучения в рамках программы повышения квалификации). В общей сложности более 2/3 дошкольных образовательных организаций приняли участие в рамках экспериментальной деятельности. Им было предложено заполнить электронную версию карты внутренней оценки деятельности дошкольной образовательной организации с использованием Google-формы. Некоторые руководители, которые смогли подтвердить примерами наличие тех или иных показателей качества (например, использование вариативного образовательного маршрута развития ребенка или особенности учета уровня его здоровья при организации непосредственной образовательной деятельности и др.), получили наиболее высокие результаты. Часть руководителей на отдельные показатели смогли привести примеры, подтверждающие качество их деятельности (например, наличие авторской разработки и результатов ее реализации или использование таких образовательных технологий, которые позволили отдельным педагогам стать призерами конкурсов различных уровней и т.д.). Были и те руководители, которые не смогли подтвердить выделенные показатели качества деятельности результатами работы своей организации. При этом выделяли наличие соответствия этого показателя деятельности учреждения. Это помогло им (выделяя способы) определить основные направления развития и повышения качества работы учреждения.

Универсальным инструментом для сбора, систематизации, обработки и анализа данных, полученных в результате, являлся табличный редактор Excel. Microsoft Office Excel – это универсальная распространенная программа, оснащенная огромным

инструментарием, предназначенная для работы с электронными таблицами, которая позволяет хранить, организовывать и анализировать информацию. Систематизация собранной информации осуществлялась поэтапно. На первом этапе были обработаны количественные данные, представленные в диаграммах и нашедшие отражение в аналитических материалах по результатам экспериментальной деятельности. Полученные результаты подтвердили разный уровень качества деятельности дошкольных образовательных организаций, что позволило условно отнести учреждения к группам «динамично развивающихся», «стабильно-функционирующих», «стагнирующих». Следует отметить, что динамично развивающиеся и стабильно функционирующие составляют большую часть от общего числа принявших участие в эксперименте (67%), что свидетельствует о ресурсных возможностях данных организаций в развитии не только собственных учреждений, но и районной системы дошкольного образования в целом.

К группе «динамично развивающиеся» были отнесены учреждения, которые используют в своей деятельности современные образовательные технологии, имеют авторские разработки, знают, за счет чего достигаются образовательные и личностные достижения детей. Они склонны привлекать к реализации своих проектов социальных партнеров. Деятельность данных садов является открытой. На сайте помимо обязательной информации есть ссылки на образовательные сайты педагогов, в новостной ленте присутствуют не только фотоотчеты, но и содержательная информация развивающего характера. Члены педагогического коллектива отбирают и обновляют образовательные технологии на основе учета потребностей участников и имеющихся условий, формы оздоровительной, педагогической и коррекционной работы, реализуют на базе учреждения альтернативные формы дошкольного образования, имеют возможности для участия детей с ОВЗ в большинстве активностей. Педагоги при взаимодействии с детьми выбирают роль сопровождающего. Родители являются активными участниками совместной деятельности, за счет обновления содержания и форм взаимодействия с ними и удовлетворены качеством деятельности. Уровень педагогической компетентности педагогов соответствует требованиям и повышается в рамках оказания адресной помощи и выстроенной системы повышения квалификации в условиях детского сада. В учреждении есть педагоги, которые обобщают и распространяют свой опыт, используя разные форматы. Предметно-пространственная развивающая среда нацелена на ребенка-деятеля и этому есть конкретные подтверждения ее преобразования.

Группу «стабильно функционирующих» учреждений составили коллективы, которые частично учитывают уровень здоровья детей при планировании и организации совместной деятельности, при этом осознавая ценность здоровья и используя современные здоровьесберегающие технологии. Обновление современных образовательных технологий связано не с решением актуальных задач новыми средствами, а профессиональными интересами отдельных педагогов или требованием времени. Руководители данных учреждений затрудняются в определении образовательных и личностных достижений детей, ссылаясь на реализуемую основную образовательную программу и прописанные в ней целевые ориентиры. Выбор новых форм оздоровительной, педагогической и коррекционной работы не сопряжен с оценкой эффективности реализации в имеющихся условиях функционирования. В отдельных учреждениях реализуются альтернативные формы дошкольного образования и создаются условия для работы с детьми с ОВЗ. Уровень педагогической компетентности педагогов соответствует предъявляемым требованиям. Педагоги стремятся обобщать и распространять свой педагогический опыт (отдельные педагоги имеют статус победителей конкурсов различных уровней). Большая часть педагогов выбирает позицию ведущего, но декларирует свое взаимодействие как партнерское. Есть традиционно сложившиеся мероприятия, проводимые с родителями, в целом наблюдается тенденция к обновлению содержания и форм взаимодействия с ними, при этом в отдельных учреждениях родителей можно назвать активными участниками совместной деятельности. Большая часть родителей удовлетворена созданными условиями и уровнем квалификации кадров в учреждении. Предметно-пространственная развивающая среда обновляется, руководители чаще указывают на ее материальное обеспечение, не всегда учитывая современные потребности ребенка-деятеля.

Представителями «стагнирующих» учреждений стали те, кто рассматривает свои результаты как стабильно хорошие для их организации. В их учреждениях имеют место положительные изменения, но наряду с этим члены педагогического коллектива ориентированы на процесс, а не на результат. Они не считают необходимым обновлять и внедрять современные технологии и формы оздоровительной, образовательной и коррекционной работы, полагаясь на имеющийся опыт работы. Повышение квалификации кадров в основном связано с обязательным прохождением курсов повышения квалификации, а не с возникающими профессионально-личностными потребностями педагогов, при этом в учреждении есть планы повышения квалификации кадров, где основная форма работы – консультации. Степень открытости

учреждения достаточно низкая. В качестве социальных партнеров выделяют библиотеки, школы. Руководители данных учреждений отметили наличие возможности для работы с детьми с ОВЗ как требование времени. В целом родители удовлетворены уровнем деятельности детского сада, хотели бы обновления условий пребывания ребенка, довольны педагогами, которые работают с их детьми. Часть педагогов занимают позицию ведущих, есть те, кто предпочитает занимать отстраненную позицию (в их понимании создавая большую свободу для развития детей). Обобщение и транслирование опыта имеет место при участии в отдельных мероприятиях, чаще всего с целью получения дополнительных баллов, учитывающихся при прохождении аттестации. Обновление пространственной предметно-развивающей среды осуществляется силами педагогов (изготовление дидактического материала, пособий, игр и т.д.).

Анализ полученных данных и условное отнесение учреждений к соответствующей группе дали возможность определить контекстную информацию о ранжировании учреждений участников апробации карты внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации. Задачей данного этапа работы было установить, какие сильные и слабые стороны в деятельности дошкольных образовательных организаций могут стать точками роста и потенциального развития, при условии принятия результатов и способов их достижения как эффектов работы педагогического коллектива и качества управления деятельностью дошкольной образовательной организации. Это также дало возможность условно выделить среди участников эксперимента, кто может выполнять функции контролера, аудитора и эксперта при оценке качества дошкольного образования

Завершающим этапом технологии сбора, обработки и систематизации данных оценочных процедур и контекстной информации являлось определение системы хранения собранной информации. Назначение данного этапа мы видим:

- в возможности отслеживания динамики повышения уровня качества деятельности дошкольных образовательных организаций;
- в использовании полученных аналитических данных для принятия управленческих решений и оценки их эффективности;
- в выработке совместных направлений развития на районном уровне взаимодействия.

Проделанная работа дает возможность не только оценивать качество дошкольного образования на уровне района, совместными усилиями решать поставленные задачи, но и управлять качеством по результатам, выбирая разные

стратегии развития, границы ожидаемых результатов как достижений конкретного детского сада, разные форматы адресной поддержки дошкольных образовательных организаций. При этом остаются не до конца решенными следующие аспекты:

- расширение инструментария внутренней оценки качества ДОО и овладение им руководителями за счет понимания механизмов работы с полученной информацией;
- увеличение количества учреждений – участников внутренней оценки качества ДОО для объективной картины и возможности кластеризации;
- определение методов компенсации условий и управленческих решений;
- оценка эффективности форматов адресной поддержки ДОО и определение стратегии и тактик их развития на основе полученных данных по уровню качества деятельности детского сада;
- выработка инструментов использования потенциала образовательных организаций для повышения качества районной системы образования;
- поиск механизмов «встраивания» системы оценки качества ДОО в единое «оценочное пространство»;
- изучение и обобщение новых практик принятия управленческих решений руководителями по результатам оценочных процедур.

#### Литература.

1. Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования"
2. Закон Российской Федерации от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
3. Приказ Минобрнауки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»
4. Распоряжение от 3 июля 2019 года N 1987-р Об утверждении модели Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования (далее - СПб РСОКО), Положения о СПб РСОКО и критериев СПб РСОК (с изменениями на 17 августа 2021 года)

### III. ОБЗОР ПРАКТИК ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ПОДХОДОВ В ОЦЕНКУ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА УРОВНЕ ОО

#### Управление качеством образования в школе

**Калашникова Ольга Николаевна,**  
директор ГБОУ школа № 489  
Московского района Санкт-Петербурга

Для современного образовательного учреждения понятие «качество образования» связано, прежде всего, с его конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг. Принимая понятие «образовательные услуги» как комплекс потребительских свойств, вслед за сторонниками данной трактовки мы трактуем его как обеспечение удовлетворения внутренних потребностей по развитию личности обучающего, включая подбор и отработку индивидуальных траекторий и возможностей каждого подрастающего человека нашего образовательного учреждения.

Работа в контексте индивидуализации – это ежедневная встреча с новыми ситуациями, требующими порой сиюминутного решения с последующим анализом и внедрением. Организация деятельности педагога во взаимодействии с множеством индивидуальных потребностей невольно вывела коллектив школы на инновационный режим труда. Зачастую поиск нововведений требует совместного решения со стороны специалистов и расширенной группы коллег.

Вышесказанное уже стало неотъемлемой частью модели управления школы, где, помимо известных стадий управления качеством образования, в модель вошла идеологическая линия – инновационный компонент. В данной статье проведена попытка описания симбиоза практического опыта внедрения систем управления качеством образования с практикой нововведений.

*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 в принимаемой нами трактовке Деминга, позволяет выделить основные стадии управления качеством:

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). Планирование в

обязательном порядке должно включать в себя инновационный раздел или инновационные компоненты в рамках иных разделов.

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. Кроме того, именно анализ потребительских заказов при сопоставлении с реализуемой практикой позволяет выявить нестандартные, индивидуально ориентированные потребности, требующие частичного или полного обновления программ, формы организации взаимодействия с участниками образовательного процесса, структуры урока/занятия, а зачастую и корректировки задач (обращение к стадии 1 – планированию). Здесь в том числе и включаются компоненты нововведений.

3. Мониторинг процессов и коррекция (*Контроль*) – процесс оценки и сравнения достигнутого уровня качества с заданным, скрининг излишеств или устаревшего, осуществление обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, привнесение нового из инновационной практики в деятельность и систему управления.

4. Стадия *корректировки* обозначена отдельной позицией, что и справедливо, и одновременно не совсем корректно. Так, коррекция (изменение) невольно включает в себя сущность воздействия, что требует особого внимания со стороны административного состава школы. Сюда отнесены разнообразные приемы, помогающие адаптации в новом, принятие нового, осознание обновляемых процессов со стороны сначала педагогического коллектива, затем со стороны коллектива школы в целом, куда отнесены и родители обучающихся. «*Корректировки*» как самостоятельная стадия системы управления качеством образования - одна из психологически сложных позиций в работе. Одновременно к обсуждаемой стадии происходит обращение на всех предыдущих (в п. 2 приведен один из примеров).

В ГБОУ школа № 489 Московского района Санкт-Петербурга с 2009 года ведется инновационная деятельность по формированию цифрового образовательного пространства, которое постепенно становится не только нововведениями в части цифровых ресурсов, методов, технологий, но и обновляет образовательный процесс школы, являясь интеграционным составным компонентом в нем. Практика данного симбиоза в рамках следования стадиям системы управления качеством образования выявила следующие результативные выводы:

- повышается эффективность образовательного процесса в достижении требований, предъявляемых федеральными государственными образовательными стандартами;
- наблюдается развитие творческой и деятельной атмосферы в учреждении, активизация профессиональной деятельности работников;
- в целом улучшается система управления в общеобразовательном учреждении;
- оптимизируется финансовое, ресурсное и кадровое обеспечение образовательного процесса;
- повышается конкурентоспособность общеобразовательного учреждения;
- создаются современные безопасные условия образовательной деятельности;
- обеспечивается широкое участие общественности в управлении общеобразовательным учреждением.

Инновационный контекст, практика нововведений, самостоятельный инновационный опыт, эксперимент или внедрение с последующей стадией функционирования значительно преобразует не только педагогов, но и весь коллектив школы. Неотъемлемыми функциями школьной системы управления качеством образования стали:

- 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.

Наиболее эффективными условиями управления качеством образования для нас стали: внутришкольный контроль, планирование системы профессионального роста педагогов школы и инновационная практика.

### **1.Внутришкольный контроль как условие эффективного управления качеством образования**



Внутренняя система оценки качества образования в общеобразовательной организации включает следующие шесть компонентов.

*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.

*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).

*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.

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.

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 использоваться школой при принятии управленческих решений по улучшению качества.

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.

5. *Параметрический блок.* Содержание данного блока внутренней системы оценки качества образования составляет совокупность критериев, показателей, индикаторов, используемых в различных процедурах, инструментах оценки качества образования

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 школе созданы 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;

– статистика, содержащаяся в автоматизированной информационно-управляющей системе школы, в информационных системах, обеспечивающих управление сферой образования региона; др.

## **2. Профессиональный рост педагога как необходимое условие повышения качества образования в современной школе**

Ю. А. Конаржевский отмечает, что управление качеством в школе напрямую взаимосвязано с работой с кадрами, повышением их профессионального уровня.

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, поэтому современный педагог должен быть всегда в курсе всех новых и интересных методик в сфере преподавания и уметь использовать их в своей работе.

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.

Работа учителей образовательного учреждения в инициативных, проблемных, инновационных группах внутри школы создает условия для постоянного совершенствования педагогической деятельности, передачи и актуализации передового педагогического опыта. 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, написание статей, докладов, выступление 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.

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. Ответственность за результаты своих действий, свобода при выполнении 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, 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.

### **3. Инновационная практика как условие стимулирования повышение качества образования**

Инновация или в практике работы образовательной организации – нововведение, надежно обосновалась в системе образования. Каждый шаг от уточнения понятийного аппарата до формирования планируемых результатов – есть уже инновационный формат деятельности, куда принято решение включиться всем участникам. У каждого коллектива свои привязанности в части внедрения нового, для нас – это стало

построение единого пространства, куда включены и цифровые ресурсы, методы, технологии, и надежные традиционные системы, и симбиоз названного.

Режим инновационной практики по формированию цифровой образовательной среды школы позволил убедиться, что электронное обучение является не только одним из приоритетных направлений развития цифрового обучения, но и результативным. Так, организуемое в образовательном процессе цифровое пространство позволяет:

- повысить уровень мотивации к работе обучающихся, закрытых от межличностного взаимодействия, кроме того, позволяет постепенно адаптировать таковых к работе с аудиторией поэтапно от малых групп и далее;
- привлечь внимание к изучению нового материала для обучающихся с особенностями психоэмоционального характера;
- заинтересовать заданиями повышенного уровня сложности талантливых и одаренных учеников;
- реализовать проект индивидуально или в группе с одноклассниками и др.

Надо особо отметить, что активное включение в образовательный процесс грамотно подготовленных, организованных цифровых технологий способствует достижению положительных результатов:

– в классах, где системно внедрен цифровой формат как элемент урока, успешность деятельности всех обучающихся достигает до 90% - выполнение заданий, желание заработать отметку, мотивированно включиться во временную группу;

– учащиеся, имевшие низкий уровень усвоения материала по отдельным предметам, в 11% достигли уверенной тройки; в 24% случаев достигли твердой четверки и в 9% - «отлично»;

– образовывается команда педагогов и обучающихся, работающих на информационных платформах - 17% от всего педагогического коллектива, 46% от всего состава школьников.

Ключевыми компонентами, составляющие раздел планирования «Инновационные деятельность», а также повсеместно внедряющиеся в иные разделы плана школы, на данный период работы школы стали:

– *формирование концептуального видения*. Без концептуального пакета, в обсуждении которого необходимо принять участие творческим группам школы, начинать работу не рекомендуется. Концепция включает в себя не только ключевые понятия, цели и задачи работы, но и структуру организуемой деятельности и наполнение каждого из ее компонентов.

– *Включенность в инновационную практику педагогов школы.* Важной составляющей здесь стало не общеколлективное участие педагогов, а распределение их в творческие группы.

– *Организация и сопровождение нововведений.* Компонент, нуждающийся в участии не только администрации, педагогов и специалистов школы, но и зачастую привлеченных сотрудников. Так, новое – это, прежде всего необычное для действующего коллектива школы, а значит разъяснение, обоснование и обсуждение нового требует дополнительного мнения, взгляда и ресурса.

– *Систематический анализ, оценка и формулирование выводов с возможными последующими корректировками задач.* Инновационная практика включает в себя свою систему управления, куда включены не только стадии в части самой инновации, но и учет результатов качества образования школы в целом.

Как видно из описания, управление качеством образования – замкнутая система, где на практике постановка и выполнение задач управления во многом зависит от мониторинга, оценки качества, контроля, корректировки и непосредственного участия руководителя в каждой из стадий.

Таким образом, управление качеством образования представляет собой не только непрерывный замкнутый процесс, но и обязательное привнесение нового в практику деятельности всех участников образовательного процесса школы.

#### Литература

1. Дербишир Н. С., Пинская М. А. Управленческие стратегии директоров эффективных школ // Вопросы образования. – 2016. - № 3. – С 9-13.
2. Калмыков, В.Н. Проблемы развития образования в постиндустриальном информационном обществе / В.Н. Калмыков // Подготовка специалиста- профессионала в различных видах деятельности. – 2017. – С. 18-21.
3. 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.
4. Поташник М.М. Программа развития школ: новый уровень осмысления. // Народное образование. - 2007, - №8

5. Управление качеством образования: практико-ориентированная монография и методическое пособие /под ред. М. М. Поташника. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

6. «Эффективные» школы: ресурсы, контингент и управленческие стратегии директоров. Информационный бюллетень. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. – 44 с.

### **Персонализированная модель образования**

**Серова Татьяна Николаевна,**  
директор ГБОУ школа № 362  
Московского района Санкт-Петербурга

Инновационная деятельность в образовании, актуализация ее многоаспектных вопросов, связанных с развитием системы образования, сегодня особенно значима в контексте вызовов, продиктованных реализацией ФГОС общего образования. Говоря об инновационной деятельности в нашей школе, мы полагаем, что она кроется не только в новых подходах к подготовке и организации уроков, но и *в организации образовательной среды, поисках индивидуального подхода к каждому обучающемуся с учетом его способностей и запросов, чтобы максимально активизировать мыслительные процессы обучающихся, стимулировать их познание, формировать их эмоциональное отношение к образовательной деятельности, поощрять их самостоятельность и творчество, выстраивая персонализированную модель образования.*

Персонализированная модель образования (ПМО) дает возможность повышать уровень и качество знаний, развивать важные личностные качества и формировать у обучающихся самостоятельность. ПМО предлагает индивидуальные траектории обучения, чтобы было легче двигаться в оптимальном темпе, как раз здесь и нужна самостоятельность при выборе именно своей траектории. Самостоятельность ребёнка в процессе обучения - единственный способ не перегружать учителя и сделать персонализированное обучение реальностью.

Данная модель предлагает правильный, а самое главное, логичный маршрут при решении образовательных задач. В рамках рассмотрения данного аспекта нельзя не упомянуть функциональную грамотность обучающихся - важнейший механизм обеспечения глобальной конкурентоспособности. Формирование функциональной грамотности школьника – это задача, которую не может решить отдельно взятый



учитель, и высокие результаты петербургских школьников – это показатель того, что школьные команды учителей успешно работают в данном направлении.

Персонализированное образование – это способ проектирования и осуществления образовательного процесса, направленного на развитие личностного потенциала обучающегося.

Персонализированная модель образования (ПМО) основывается на современном педагогическом опыте и позволяет одновременно обеспечить высокие академические результаты и развитие личности обучающихся.

Опыт нашей школы показал, что ПМО позволяет обучающимся более эффективно усвоить образовательную программу школы и повысить качество образования.

Одной из основных целей школы № 362 Московского района Санкт-Петербурга является создание социокультурной среды для развития гармонично развитой и ответственной личности, где в приоритете ценность знаний и разнообразие возможных направлений для развития обучающихся.

Приоритетными задачами школы являются локальный характер деятельности и неразрывность учебного и воспитательного процессов.

Важнейшая проблема современного школьного образования – повышение учебной мотивации школьников. Общеобразовательная школа в основном учит всех одинаково. Но дети все разные, поэтому важно создавать индивидуальную образовательную траекторию, чтобы в ней учитывались личностные особенности и потребности ребенка. На это и направлена персонализация в обучении.

В новой программе Воспитания, которую мы начали реализовывать с 2021 года, педагог планирует работу не от внешних требований, а от интересов ребёнка и запроса семьи, которые школьник сможет решать в разносторонней деятельности. В программе предусмотрены вариативные и инвариантные модули.

Одним из вариативных модулей нашей программы Воспитания является проект «Локальные зоны» - это инновационный тренд, который помогает каждому ребенку с учетом возрастных и психологических особенностей выбрать значимую и интересную деятельность, что способствует персонализации в обучении и воспитании, т.к. проект направлен на выявление потребностей детей и участие в проектной деятельности. Почвой для формирования гармоничной личности служат творческая самореализация и благоприятная, дружественная атмосфера в школе, что способствует созданию механизмов включения учащихся в активную социальную практику через организацию локальных зон.

В школе № 362 выделены тематические площадки, локации, каждая из которых позволяет развить функциональную грамотность – способность применять приобретаемые в течение жизни знания, умения и навыки для решения максимально широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности - «Морская зона», «Дискуссионная зона», «Инженерная зона», «Мультимедийная площадка» и другие.

*Морская зона* – коллективная или индивидуальная деятельность, отражаемая в «Морском классном журнале», занятия кружка «Юных мореходов», соревнование экипажей, виртуальные «путешествия», «корабельные мастерские» - изготовление моделей из готовых конструкторов и изучение истории кораблестроения, организованные экскурсии, участие в морских соревнованиях различного уровня. Морская локальная зона - это образовательная среда, в которой обучающийся эффективно и полно развивает одно из направлений функциональной грамотности – глобальные компетенции – гибкость, формирование аналитического и критического мышления, способности взаимодействовать уважительно, сообразно, эффективно.

В 2020 году вышел приказ главнокомандующего военно-морским флотом о взаимодействии при осуществлении военно-патриотического воспитания, в который вошли 100 школ России. ГБОУ школа № 362 Московского района Санкт-Петербурга была прикреплена к Военному институту ВУНЦ ВМФ «Военно-морская академия» им. Кузнецова. В рамках формирования индивидуальной траектории развития обучающегося организуются мероприятия по военно-профессиональной ориентации и предварительному отбору кандидатов на поступление в вузы МО РФ.

Морская зона позволяет сформировать у обучающихся интерес к морским профессиям, подготовить их к дальнейшему осознанному профессиональному выбору посредством организации социального взаимодействия с учреждениями морской направленности: СПб ГАПОУ МТК им. адмирала Д. Н. Сенявина, Ресурсный центр при МТК, Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-петербургский государственный морской технический университет», ФГУП «Крыловский государственный научный центр», Санкт-Петербургское морское бюро машиностроения «Малахит», НПК Машиностроительный завод «Звезда».

*Дискуссионная зона* – это место, выделенное для общения, проведения мастер-классов и тренингов «Равный - равному», служит для формирования коммуникативных навыков ведения дискуссии, развития логического мышления, расширения кругозора.

Идеей такой локальной зоны является взаимосвязь дискуссионных форм работы и реализация значимых проектов. Данная локация служит для социального роста учащегося в рамках дополнительного образования - это участие во Всероссийских конкурсах «Лига ораторов», «Классные встречи», «Лидер XXI века», «Лига вожатых». Для каждого же отдельно взятого обучающегося деятельность данного зонирования предоставляет возможность развить одно из направлений функциональной грамотности – читательская грамотность – способность человека понимать и использовать письменные тексты, размышлять о них и заниматься чтением для того, чтобы достигать своих целей, расширять свои знания и возможности, участвовать в социальной жизни.

С переходом современного общества к информатизации и массовой коммуникации одним из важнейших аспектов деятельности учащегося становится умение оперативно и качественно работать с информацией и информационными технологиями в системе непрерывного образования, привлекая для этого современные средства и методы. В связи с этим в школе располагается «Инженерная зона». Данная локация позволяет развить один из аспектов функциональной грамотности – естественнонаучная грамотность – способность научно объяснять явления, применять методы естественнонаучного исследования, интерпретировать данные и использовать научные доказательства для получения выводов.

Повышению учебной мотивации обучающихся способствуют кружки по интересам, курсы по выбору, проектная и исследовательская деятельность под руководством преподавателей школы, преподавателей вузов и образовательных организаций среднего профессионального образования, мастеров производственного обучения, участие в конкурсах, олимпиадах, таких, как Всероссийский проект «Информационная культура и безопасность», «Профорientация в цифровую эпоху», Всероссийская инженерная олимпиада Кружкового движения НТИ, Международный инженерный чемпионат «CASE-IN».

Мультимедийная площадка — это место, где организуется проектная деятельность открытых уроков и лекций, которая служит воспитанию у учащихся и взрослых чувства патриотизма, бережного отношения к истории своей страны, а также обновлению и обогащению, развитию предметно-пространственной среды учащихся методическими материалами, исследовательскими проектами, мультимедийными продуктами, посвященными сохранению памяти о Великой Отечественной войне. Школьный музей «Сыны Отечества» является систематизированным, тематическим собранием подлинных памятников истории, культуры. Эта модель многофункционального выстраивания системы взаимодействия в области основного

общего, дополнительного и профессионального образования, основанного на историко-краеведческой деятельности, которая позволяет развить один из компонентов функциональной грамотности – креативное мышление – способность продуктивно участвовать в процессе выработки, оценки и совершенствования идей, направленных на получение инновационных и эффективных решений, и/или нового знания, и/или эффективного выражения воображения.

Современные технологии при реализации ПМО помогают подбирать в занимательной форме учебную информацию, проверять ее усвоение и оптимизировать под индивидуальные способности учащегося. Персонализированное образование позволяет сформировать самообучающееся общество, то есть с уверенностью можно сказать, что, при реализации ПМО у учащихся появляется интерес работать не только самостоятельно, но и в паре с одноклассниками или в группе, что позволяет каждому формировать коммуникативные навыки, учиться общаться и сотрудничать.

Дистанционное обучение позволило открыть новые возможности, значительно расширить информационное пространство и информационную сферу обучения.

ГБОУ школа № 362 Московского района Санкт-Петербурга ранее принимала участие в районном проекте сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества подготовки учащихся к ГИА и, благодаря эффективной работе в направлении повышения качества образования, сумела решить проблему путем правильной организации работы учителей-предметников и применения персонализированного обучения в организации системы образования школы.

Управленческая команда школы № 362 и педагогический коллектив стремятся создать развивающую среду, в которой ребенок получит персональное, современное, интересное именно ему образование и навыки, нужные в реальной жизни, то есть сможет выбрать свою траекторию жизни. Персонализация образования — выбор ребенком целей и траектории, сложности, поиск ответов на вопросы, мотивация на поиск и изучение дополнительных источников в сфере обучения и воспитания.

Обучение ключевым компетенциям 21 века, формирование функциональной грамотности обучающихся – все это заложено в персонализированной модели образования.

Библиографический список

1. <https://newschool.pcbl.ru>
2. <https://vbudushee.ru/upload/lib/%D0%9F%D0%9C%D0%9E.pdf>

## **Эффективные средства и методы повышения качества образования на уроках обществоведческого цикла**

**Бойкова Виктория Юрьевна,**  
учитель истории и обществознания,  
ГБОУ школа № 489  
Московского района Санкт-Петербурга

Уроки истории и обществознания (включая экономику и право) в ГБОУ школа № 489 нацелены на повышение качества образования. Согласно ФГОС, образование предполагает не только усвоение обучающимся знаний, но и развитие личности, ее познавательных и созидательных способностей. Современная школа должна формировать целостную систему ключевых компетенций, опыт самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, что и определяет современное качество содержания образования.

Повышение качества образования возможно в условиях повышения мотивации к изучению предметов обществоведческого цикла. В современных условиях повышение качества образования должно осуществляться не за счёт дополнительной нагрузки на обучающихся, а путем совершенствования форм и методов обучения, отбора содержания образования, эффективного планирования учебного материала, чёткой организации образовательного процесса, реализации лично ориентированного подхода, высокого уровня профессионализма учителя, создания комфортных условий обучения, внедрения эффективных образовательных технологий, ориентированных не на передачу готовых знаний, а на повышение мотивации и формирование комплекса личностных качеств обучаемых.

Учитель истории и обществознания должен подготовить учащихся к владению большим объемом историко-обществоведческой информации, понятийным аппаратом, умению критически анализировать исторические, правоведческие, политические, экономические источники и современную информацию об общественной жизни, формулированию собственных суждений о исторических и текущих событиях, аргументации собственной позиции с привлечением теории и социального опыта, определению причинно-следственных связей, умению пользоваться источниками историко-обществоведческой информации .

Курс истории и обществоведческих дисциплин в школе направлен на решение триединой задачи: обучения, воспитания и развития обучающихся, поэтому повышение качества образования в ГБОУ школа № 489 достигается комплексом средств и методов урочной, внеурочной деятельности и воспитательной деятельности педагогов.

Чтобы повысить качество и эффективность образовательной деятельности, учителя ГБОУ школа № 489 стремятся к тому, чтобы каждый урок способствовал развитию познавательных интересов учащихся, активности и творческих способностей. Для этого наиболее действенными являются активный и интерактивный методы. В ходе реализации активного метода учитель и учащиеся взаимодействуют друг с другом в ходе урока, учащиеся здесь активные участники урока. Интерактивные методы ориентированы на более широкое взаимодействие учеников не только с учителем, но и друг с другом, и на преобладание активности учащихся в процессе обучения. Роль учителя в интерактивных уроках сводится к направлению деятельности учащихся на достижение целей урока. Учитель разрабатывает план урока, интерактивные задания, в ходе выполнения которых учащиеся не только закрепляют изученный материал, но и изучают новый. В результате реализации этих методов создаются условия для развития познавательной активности и формирования творческой, активной личности ученика. Интерактивный метод повышает учебную мотивацию, улучшает качество усвоения материала, развивает коммуникативную компетенцию, способствует сотрудничеству педагога и обучающегося и в итоге способствует повышению качества образования.

Учителя ГБОУ школа № 489 систематически применяют активные и интерактивные методы, но в качестве примеров хотелось бы привести такие нестандартные формы уроков, как диспуты, дебаты, круглые столы, пресс-конференции, судебные процессы. Эти уроки требуют тщательной подготовки учителя и обучающихся, поэтому часто они используются в качестве повторительно-обобщающих. Наиболее удачные практики педагоги демонстрируют в рамках предметных недель, которые ежегодно проводятся в ГБОУ школа № 489. Примеры уроков истории: диспут «Цена Петровских реформ», «Иван Грозный – тиран или великий правитель?», «Суд над декабристами», с заранее определенными ролями судьи, прокурора, адвоката, свидетелей со стороны защиты и обвинения, круглый стол «Порвалась цепь великая» (итоги, значение, последствия отмены крепостного права) и другие. Деятельность любой яркой личности или важного события в истории имеет неоднозначные оценки. Поэтому изучение материала целесообразно выстраивать с привлечением технологии критического мышления, во время повторительно-обобщающих уроков. Учителя ГБОУ школа № 489, ориентируясь на формат заданий ГИА, работают с формированием аргументации «за» и «против», понимания роли личности в истории и выстраивания учениками причинно-следственных связей. Опыт нашей школы свидетельствует о том, что повышают мотивацию, а значит и качество образования, уроки в форме игр. Практикуются ролевые игры (например, в 5 классе

«Жизнь древних египтян», где демонстрируется социальная дифференциация египетского общества с хозяйственно–бытовыми особенностями каждого общественного слоя), деловые игры «Семейный бюджет», «Продавец и покупатель» (можно проводить на уроках обществознания, экономики, финансовой грамотности с 7 по 10 класс с учетом возрастных особенностей и приобретенных компетенций), эффективно проходят игровые уроки права, например, «Заключение трудового договора», где обучающимся предлагается выступить в роли работодателей, соискателей на вакантные должности, в ходе данной игры демонстрируются знания, полученные в ходе изучения темы «Трудовое право». Обществоведческий модуль «Политика» всегда вызывает интерес у обучающихся. Ежегодно практикуется игра «Выборы», приуроченная или к предметной Неделе истории и обществознания, или к Неделе молодого избирателя. Вариантов игры несколько (каждый учитель создает наиболее оптимальный для себя и класса формат игры, где кандидаты готовят и презентуют избирательную программу, проводят агитацию, работает избирательная комиссия, включается электорат). Она зарекомендовала свою эффективность в изучении тем «Выборы, голосование, референдум», «Политическое участие», «Политические партии», «Политические идеологии», «Избирательное право в РФ» и др.). Также проводятся игры в виде викторин, брейн-рингов, исторических лото. Одной из традиций ГБОУ школа № 489 является проведение Дней самоуправления, когда ученики сами проводят уроки, заранее обсудив темы с учителем, осуществив планирование урока под его руководством. Такие уроки, особенно в старших классах, получаются живыми, интересными и продуктивными, способствующими углублению знаний по предмету тех, кто их проводит, и активному включению в учебный процесс остальных учащихся. Роль учителя в данных уроках выражается в методической помощи и организации проведения урока, корректном кураторстве по мере проведения урока. Таким образом, активные и интерактивные методы вовлекают в учебный процесс всех учеников, создают ситуацию успеха, а значит, стимулируют их учебно-познавательную деятельность, обеспечивают усвоение понятий, развивают логическое мышление, вызывают живой интерес к предмету.

Очень важную роль в повышении качества обучения на уроках истории, обществознания, экономики, права имеют межпредметные и внутрикурсовые связи. Для достижения высоких результатов образования очень важно, чтобы обучающийся рассматривал исторический процесс как единое целое, умел проводить параллели, аналогии, понимал существование различных концепций развития общества, закономерности исторических и общественных процессов и явлений. Очень важно,

чтобы обучающийся понимал взаимосвязь прошлого и настоящего, понимал сущность общественных процессов. Поэтому учителя истории и обществознания выстраивают уроки с обязательным включением межпредметных и внутрикурсовых связей. Например, невозможно говорить на уроке «Экономическое развитие России к 19 - нач.20 века», не затрагивая предпосылок, контекста развития экономических отношений в мире (межкурсовые связи), обществоведческих, экономических понятий (факторы производства, капитал, монополии и др.), проведения аналогии с современной общественной жизнью (уровень развития стран, расстановка сил в мировом экономическом пространстве, политика протекционизма и фритредерства).

Помимо межпредметных и внутрикурсовых связей, реализуемых в рамках уроков социальных дисциплин, эффективностью для повышения качества образования обладают интегрированные уроки с предметами естественнонаучной, филологической, точной направленности. Интеграция истории и географии (например, по темам, связанным с природно-климатическими особенностями появления первых государств или образования городов), литературы (например, «Идейные течения российского общества и литература 2 половины 19 века»), английского языка («Англия в средние века»), обществознания и биологии («Человек как биосоциальное существо»), географии («Глобальные проблемы современности»), математики («Формирование равновесной цены в рыночной экономике»), физики («Динамика в обществе и природе») и т.д. Подобные уроки повышают уровень образования в целом, способствуют развитию ключевых компетенций, функциональной грамотности, так как дают возможность широко, многоаспектно рассматривать и решать проблемы, используя разносторонние знания и опыт.

В современном образовании существуют разные классификации педагогических методов. Если говорить о методах по характеру познавательной деятельности, то наиболее действенными с точки зрения повышения качества обучения и наиболее соответствующим целям и задачам уроков истории и обществознания в ГБОУ школа № 489 считаются:

1. эвристический метод обучения, основное назначение которого - постепенная подготовка обучаемых к самостоятельной постановке и решению проблем. Например, урок по изучению внутренней и внешней политики Павла I можно начать с мнения: «Павел I - самый оклеветанный император, а ведь он мог бы изменить ход истории и встать в один ряд с такими великими правителями, как Петр I и Екатерина II». В ходе эвристической беседы идет поиск ответа на вопрос через полученные на уроке новые данные и обращение к ранее изученному материалу (происходит актуализация знаний).



Учитель направляет в нужное русло поисковую деятельность через серию вопросов. Обучающиеся овладевают приемами анализа учебного материала с целью постановки проблемы и нахождения путей ее решения.

2. Проблемный метод, основное назначение которого - раскрытие в изучаемом учебном материале различных проблем и показ способов их решения. Например, в теме «Великая революция в России 1917 года» предлагается определить альтернативы общественно-политического развития России после Февральской революции: контрреволюционный переворот и реставрация монархии или военной диктатуры, буржуазно-реформистский путь к капитализму, революционно-пролетарский переворот для построения социализма и диктатуры пролетариата).

3. Исследовательский метод, назначение которого - обеспечить овладение обучаемыми методами научного познания, обеспечить условия успешного формирования творческой деятельности, способствовать формированию ключевых компетенций. Исследовательский метод используется и при работе с документами, историческими источниками, по сопоставлению и выявлению аналогий на уроках (общее и различное в восстаниях под руководством Степана Разина и Емельяна Пугачева), по выявлению причин и следствий (определение связей итогов I Мировой и начала II Мировой войн), позитивных и негативных итогов событий, явлений и процессов (позитивные и негативные результаты мероприятий политики Оттепели), в виде самостоятельных заданий индивидуальных и групповых (например, мини-исследование «Что появилось раньше - государство или право?»), также он успешно проявляется во внеурочной проектной деятельности (исследование «Отношения России и Америки с XVIII века по настоящее время: сотрудничество, проблемы, противоречия»).

Активно развита и организована в ГБОУ школа № 489 проектная деятельность. Обучающиеся под руководством педагога создают проекты: научно-исследовательские («Подменили ли Петра I во время Великого посольства?», «Влияние компьютерных игр на когнитивные функции подростка»), практико-ориентированные («Памятка молодому предпринимателю», учебный буклет «Правительницы России»), памятка «Как грамотно взять и выплатить кредит», школьное экскурсионное бюро «Фрегат Победы»), информационные (результаты социологических опросов по проблемам общественной жизни, например, «Социальные сети в жизни подростков»), творческие проекты (мини-фильм «У подвига нет национальности», поэма «Гангутское сражение»), игровые и ролевые проекты («Экскурсия в Древний мир»). Успешные проекты ГБОУ школа № 489 были представлены на конференциях и конкурсах разных

уровней: на Городской психологической конференции «Ровесник–ровеснику», городском историко-патриотическом конкурсе «Морской венок славы», всероссийском конкурсе «Если бы я стал президентом», а также на районных конкурсах и мероприятиях.

Несколько лет в школе существует Научное общество учащихся, в котором есть гуманитарная секция. Оно способствует внеурочной учебно-воспитательной деятельности и развитию в школе исследовательских проектов, конференций, круглых столов, что повышает качество образования.

Администрацией и педагогами школы грамотно организована внеклассная учебно-воспитательная деятельность: экскурсии, выездные мероприятия, сотрудничество с вузами Петербурга. Методическое объединение учителей истории и обществознания составило программу экскурсий образовательной направленности. Например, уроки истории и обществознания дополняются экскурсиями в Русский музей, Музей этнографии и антропологии, Этнографический музей, Музей Политической истории, Музей денег, Музей истории Санкт-Петербурга, Царскосельский Лицей, Екатерининский дворец, Александровский дворец, Ратную палату (музей I Мировой войны), Музей Блокады и другие. Школа на протяжении нескольких лет сотрудничает с экономическим и юридическим факультетами ГУАП, которые ежемесячно проводят цикл занятий по праву и экономике.

В рамках внеурочной деятельности школы существуют курсы «Финансовая грамотность» (экономика, обществознание), «Великие личности в истории», «Проектная деятельность на уроках истории».

Результативной можно назвать работу с одаренными детьми. Школа участвует, как было сказано выше, в конкурсах и мероприятиях различного уровня, а также является лидером олимпиадного движения Московского района. Обучающиеся показали высокие результаты на этапах ВсОШ разного уровня - от районного до регионального. Также обучающиеся принимают участие в олимпиадах ВШЭ «Высшая проба» (право, экономика, обществознание, история, социология), олимпиаде СПбГУ (история, обществознание), правовой олимпиаде «Фемида», Ломоносовской олимпиаде МГУ и др.

Для непосредственной подготовки к Олимпиадам учителя школы выделяют время после уроков (например, используют консультационные часы или осуществляют сопровождение по подготовке онлайн - дистанционно), рекомендуют историческую, философскую, культурологическую, юридическую литературу, фильмы, циклы передач

и другие источники для подготовки, а также решают с обучающимися задания олимпиад прошлых лет.

Интересные задания олимпиад интегрируются в уроки (например: задания-задачи, задания на обобщение понятий или хронологию, задания с иллюстративным материалом) и активно используются во внеурочной деятельности. Для обучающихся, участвующих в олимпиадном движении, очень важно систематически повышать уровень не только предметных, но и метапредметных УУД, повышать общий уровень культурного развития, приобретать социальный опыт, владеть доступом к современным источникам информации. Учитель должен обладать широким спектром компетенций, постоянно стремиться к профессиональному и личностному совершенствованию, чтобы создавать условия для развития ребенка.

Многие выпускники ГБОУ школа № 489, поступая в престижные вузы Санкт-Петербурга, Москвы, выбирают такие профессиональные направления, как юриспруденция, экономика, менеджмент, история, культурология, философия и философская антропология, журналистика, психология, социология и др. Это является результатом эффективной работы методического объединения учителей истории и обществознания и повышения качества образования.

### **Использование традиционных и инновационных образовательных технологий для достижения планируемых результатов в условиях реализации ФГОС**

**Шулакова Раиса Николаевна,**  
учитель французского языка  
ГБОУ школа № 351 с углубленным изучением  
иностраных языков Московского района Санкт-Петербурга

В соответствии с ФГОС, целью изучения иностранных языков в школе является формирование у обучающихся иноязычной коммуникативной компетенции, т.е. способности и готовности осуществлять иноязычное межличностное и межкультурное общение с носителями языка.

Совершенно очевидно, что достижение поставленных целей и выполнение задачи по повышению качества образования невозможны без использования инновационных технологий. Необходимо понимать, что инновационными являются все технологии, которые мы включаем в традиционную систему и которые обновляют уже имеющийся набор методов обучения. Следовательно, суть инновации заключается чаще всего не в создании абсолютно нового, а в создании новых сочетаний уже

имеющегося, поэтому учитель должен не только стремиться к изменениям, но и сохранять наиболее рациональный опыт прошлых лет, наиболее эффективные методы обучения.

Прежде всего, необходимо анализировать опыт (в том числе и свой) с позиций требований времени. А затем не просто добавлять к нему новое, а «встраивать» инновационные решения в традиционные.

Таким образом, мы можем говорить о принципе «Три-единства» - единства традиций и инноваций, которое, в конечном счёте, способствует развитию и повышению уровня обучения.

С целью оптимизации учебного процесса я сохраняю наиболее рациональный опыт прошлых лет, наиболее эффективные методы обучения, встраивая в них инновационные решения.

Накопленные методические традиции являются очень результативными, о чём свидетельствует количество призёров и победителей олимпиад и конкурсов разного уровня. Однако, социокультурный контент быстро меняется, а, следовательно, меняются содержательно-целевые и организационно-технологические аспекты языковой подготовки в школе, поэтому, учитель обязан быть в курсе изменений в обществе, которые влекут за собой инновации в образовании.

Рассмотрим технологию виртуальной и дополненной реальности, суть которой заключается в погружении человека в среду, которая повторяла бы ситуации из реальной жизни. Применение технологий виртуальной реальности особенно актуально в ситуациях, когда доступ к реальным объектам затруднен или требует значительных материальных затрат. Соответственно, в преподавании иностранных языков становится возможным воссоздать ситуации присутствия в стране изучаемого языка, а также взаимодействия с носителем языка. Таким образом, VR и AR в педагогике представляют собой особое информационное пространство, в котором обучающиеся могут получать информацию, осуществлять взаимодействие, а также реализовывать разнообразные проекты и другие элементы научно-учебной деятельности.

Не вызывает сомнения, что применение технологий виртуальной и дополненной реальности представляется перспективной практикой, которая способна значительно улучшить эффективность преподавания иностранных языков.

Нельзя не сказать в этой связи о информационном пространстве городского портала дистанционного обучения, который значительно расширяет возможности учителя. Это эффективный инструмент для «смешанного» обучения. Уроки готовятся высокопрофессиональными учителями школ города и утверждаются экспертами.

Формат видеоуроков делает их доступными для всех групп обучающихся, и, что очень важно, они предоставляют возможность для формирования индивидуальных образовательных траекторий для детей-участников творческих коллективов, спортсменов, часто болеющих и находящихся на домашнем обучении. Практика показывает, что ресурсы городского портала способствуют решению задачи школы – развивать способности и удовлетворять образовательные потребности каждого ученика.

Кроме этого, уроки по иностранному языку содержат актуальный страноведческий материал и задания на его основе, поэтому они могут быть использованы для уроков в качестве дополнительного материала. Все уроки построены таким образом, чтобы заинтересовать обучающихся и достигнуть стабильно-высокой мотивации к изучению иностранного языка.

Для достижения интегративной цели я включаю обучающихся в диалог культур, что способствует их приобщению к культуре страны изучаемого языка, развитию взаимопонимания, толерантного отношения к проявлению иной культуры, помогает им лучше осознать особенности культуры своей страны и развивает у них умение представлять ее в процессе общения средствами иностранного языка. На портале ДО есть уроки, посвящённые истории, культуре и традициям России. В УМК, к сожалению, этого материала недостаточно.

С целью формирования основных компетенций я широко использую в своей работе метод «погружения» не только в учебной деятельности. Международный проект «Франция-Россия» является мощным стимулом для развития умения межличностной коммуникации между школьниками двух стран, что вносит существенный вклад в выполнение требований ФГОС. Очевидно, что «традиционный» метод остается эффективным для решения задач, поставленных перед современным образованием.

В журнале «Французский язык»[3] в статье, написанной совместно с преподавателем из Франции Магали Платет, мы рассказываем о дидактических особенностях преподавания французского языка в рамках проекта «Европейские каникулы». Этот проект обеспечивает практически полное погружение в языковую среду.

На успешном опыте реализованного проекта основана программа «Новогодний калейдоскоп», включающая в себя выездные занятия и мероприятия с носителями языка. Уроки, проведенные с носителями языка, способствуют повышению мотивации обучающихся.

Из сказанного следует, что «Три-единство» означает также, что эффективной может быть только система, объединяющая учебную и внеурочную деятельность, проектную и индивидуальную работу. Полученные выводы помогают решить практические задачи, связанные с организацией деятельности учителя и учеников не только на уроке, но и в информационном образовательном онлайн-пространстве, к которому относится и городская платформа ДО.

Данный ресурс не менее эффективен при проведении урока с классом, т.к. уроки соответствуют школьной программе и легко встраиваются в учебный процесс. Проведение уроков на платформе Zoom с использованием контента городского портала способствует оптимизации учебного процесса, т.к. к уже имеющемуся материалу, проявив инициативу и творчество, можно добавить интерактив, контроль, рефлексию и др.

В случае вынужденной меры в связи с невозможностью взаимодействия с классом, данная платформа обеспечивает простоту в работе, доступность и эффективность.

Нельзя не сказать о роли аутентичных материалов, которые помогают воссоздать атмосферу страны и способствуют формированию социокультурной компетенции и повышению интереса к изучению иностранного языка.

Аутентичными являются все материалы для изучающих язык, которые используются в реальной жизни страны. К ним относятся газеты и журналы, книги, билеты на транспорт, в театр, письма, реклама, программы радио и телевидения, объявления и др.

Об этом подробно написано в учебно-методическом пособии для учителей иностранного языка[2]. Материал, предлагаемый в пособии, разработан на основе собственного опыта и анализа существующих учебно-методических комплексов. В пособии даются методические рекомендации по работе с газетами и журналами, с рисунками в прессе и с рекламой. Очевидно, что работа со СМИ открывает широкие возможности для учителей иностранных языков.

Сегодня методика преподавания иностранного языка немыслима без использования современных аутентичных материалов, которые на данный момент доступны в полной мере на пространстве Интернета. И совершенно естественно, что основные понятия, которые сегодня использует современный преподаватель иностранного языка, - это интернет-ресурсы, информационные технологии, интерактивность и др. Практически все учителя французского языка пользуются ресурсами TV5 Monde – это первый французский телевизионный интернет-канал,

бесплатно предоставляющий учебные материалы по французскому языку. Это мультимедийное пространство предназначено для изучающих французский язык на разных уровнях, а также для преподавателей французского языка. Здесь представлены аутентичные и самые актуальные материалы для изучения французского языка и методические разработки на разные темы современной жизни.

Регулярно осуществляется обновление документов, и есть возможность подписаться на обновления в социальных сетях facebook и twitter, что также способствует ежедневному погружению в язык.

О том, что этот ресурс является ценным для учителей французского языка, написано в разделе «Телевидение, канал TV5 Monde». Там же даны методические рекомендации по использованию телепередач в учебных целях[2].

Кроме телевизионного интернет-канала большое количество аутентичных аудио материалов можно найти на сайте французского международного радио rfi.fr. В разделе RFI Savoirs создана подборка аудиофайлов Fait du jour, посвящённых одному из наиболее важных политических событий дня, а также новостные выпуски Journal en français facile с транскрипцией и интерактивными упражнениями. Подраздел Géopolitique включает в себя не только аудио-, но и видеодокументы, посвящённые событиям в разных уголках мира. Несмотря на большой выбор ресурсов, видеоуроки городского портала дистанционного обучения используются как учителями, так и учениками для изучения материала, повторения или в качестве дополнения.

Вышесказанное подтверждает идею о том, что инновации и традиции существуют в неразрывной связи. Технологии можно назвать современными только в том случае, если они являются эффективными. Технология «погружения» доказала свою эффективность и поэтому продолжает активно использоваться в современном образовании.

Задача учителя – уметь встраивать технологии в учебный процесс и во внеурочную деятельность, адаптируя к конкретным ситуациям. Это возможно только при условии постоянного самосовершенствования и саморазвития учителя, повышения компетентности как в области своей предметной деятельности, так и в области организации педагогического процесса.

Можно с уверенностью сказать, что инновационная деятельность учителя служит ресурсом обновления системы образования.

В инновационных процессах важная роль отводится именно учителю, который должен иметь высокий уровень личной, методической и педагогической культуры. Его

компетентность и личностный потенциал являются главными условиями успеха и повышения качества образования.

#### Литература.

1. Шулакова Р.Н., Магали Платет - Spécificités didactiques du programme de français du projet Vacances européennes. Журнал «La Langue Française», изд. «Первое сентября» №3(284), март 2012г. [1].
2. Белотелова Л.Н., Шулакова Р.Н. - Использование средств массовой информации на уроке иностранного языка. СПб, 2007г. [2].
3. Гальскова Н.Д. – Современная методика обучения иностранным языкам: пространство исследования. Иностранные языки в школе №3 -2017г..
4. Егорычев А.М. - Традиции и инновации в мировой системе образования: поиск оптимального варианта. / А.М.Егорычев // Актуальные проблемы филологии и методики преподавания иностранных языков. – 2013. - №7. – С. 129-141. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21255007> (дата обращения 29.10.2016).
5. Котенко В.В. Проблемы и возможности применения технологий дополненной виртуальной реальности в преподавании иностранного языка. Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2020. – № 3 (181).

#### **Подходы к подготовке обучающихся к государственной итоговой аттестации по русскому языку (из опыта участия в районном проекте «Школа – школе»)**

**Козлова Алла Владимировна,**  
учитель русского языка и литературы  
ГБОУ школа № 354  
Московского района Санкт-Петербурга

В течение нескольких лет в районе реализуется проект «Школа - школе», целью которого является организация партнёрства и обмена опытом между школами в рамках подготовки обучающихся к государственной итоговой аттестации. ГБОУ школа № 354 – один из участников данного проекта, выступала наставником для школы № 353. Наши школы объединяют общие проблемы: обособленность жилых массивов; разноуровневость классных коллективов, в которых не все учащиеся мотивированы на учёбу; обучающиеся, для которых русский язык не является родным. В связи с этим остро встаёт вопрос о повышении качества образования и сотрудничества с коллегами из других школ.



В рамках проекта «Школа - школе» проводились семинары для учителей-предметников, на которых обсуждались вопросы, связанные с повышением качества образования и организации работы со слабоуспевающими учащимися, а также актуальные вопросы подготовки к ГИА. Что по данному направлению делается в нашей школе, какими педагогическими идеями и практиками мы делились с коллегами?

В рамках информационной работы в кабинетах оформлены стенды, отражающие общую информацию, связанную с ГИА, представлены демонстрационные варианты КИМов, инструкции по выполнению работы, рекомендации для выпускников, список литературы и адреса сайтов.

Создаются индивидуальные папки учащихся «Подготовка к ГИА по русскому языку», которые включают теоретические сведения по темам, алгоритмы решения тестовых заданий, схемы, таблицы, опорные конспекты, памятки. Информация, собранная в соответствии с заданиями КИМов, даёт возможность быстро находить нужный раздел и систематически повторять материал по всем частям экзаменационной работы.

Не все обучающиеся способны на одном уровне овладеть изучаемым материалом. С целью создания ситуации успеха для каждого ученика учителя применяют технологию уровневой дифференциации - внутреннюю дифференциацию, учитывая индивидуальные возможности каждого обучающегося. Для этого используются карточки базового и продвинутого уровня: деформированные задания, карточка-информатор, карточки-тренажёры, карточки для индивидуальной работы. Деформированные задания – это задания, в которых требуется закончить фразу или заполнить пропуски в тексте. В карточках-информаторах даётся минимум теории, алгоритм выполнения задания. Карточки-тренажёры позволяют отработать материал по темам, ликвидировать пробелы в знаниях. Все задания направлены на развитие познавательного интереса к предмету, активизацию мыслительных процессов, вовлечение учащихся в активную познавательную деятельность, формирование навыков самоконтроля.

Большим подспорьем учителям русского языка, особенно в период дистанционного обучения, стала интерактивная рабочая тетрадь Skysmart издательства «Просвещение». Особенность данной интерактивной тетради состоит в том, что она совместима с любым учебником, входящим в федеральный перечень. Учитель может выбирать задания из множества предложенных по теме. Можно давать разноуровневые упражнения. Следует отметить, что задания направлены на практическую грамотность обучающихся. Для учащихся 9 и 11 классов есть возможность подбирать упражнения,

нацеленные на подготовку к ГИА. Интерфейс программы достаточно прост. Учитель создаёт задания и отправляет ссылку на выполнение задания на почту класса, электронный журнал или любые социальные сети. Платформа работает с любого устройства. Выполняя задания, школьники могут видеть свой результат, допущенные ошибки. Результат учащихся отражается в личном кабинете учителя. В случае необходимости учитель может посмотреть ответы обучающихся и тем, кто не смог справиться с работой, подобрать аналогичные.

На протяжении всего периода обучения необходимо усиление внимания учащихся к смысловому анализу текста, к умению создавать связный текст. Для решения этой задачи необходимо привлекать весь педагогический коллектив, развивать у обучающихся такие умения, как:

- аналитическая работа с текстом (выявление композиционного замысла, определение главной информации, нахождение микротем, формулировка идеи текста);
- представление информации в виде плана (цитатного, простого, сложного), схемы, таблицы;
- установление взаимосвязи описанных в тексте событий, явлений;
- анализ, обобщение информации;
- создание связных текстов различных функционально-смысловых типов и стилей речи;
- создание текстов разных жанров (сочинение-рассуждение, рецензия, отзыв, эссе, очерк, заметка);
- отбор необходимой лексики;
- аргументация своей точки зрения, работа с проблемным вопросом;
- использование речевых средств в соответствии с коммуникационной задачей;
- соблюдение речевых и грамматических правил создания собственного текста.

Подобная кропотливая работа учителей-предметников в рамках одной школы и сотрудничество, обмен опытом, педагогическими находками с учителями района будет способствовать улучшению образовательных результатов.

Системная деятельность в рамках районного проекта «Школа - школе» позволяет учителям-предметникам из разных образовательных организаций работать в тесном контакте и совместно решать возникающие проблемы.

## Тьюторское сопровождение профессионального роста педагогов

**Калиман Надежда Юрьевна,**  
учитель русского языка и литературы,  
ГБОУ школа № 643  
Московского района Санкт-Петербурга

Сегодня одной из ведущих проблем кадрового обеспечения в системе образования является проблема формирования новой позиции педагога, позволяющей достигать высокого качества образования. Механизмы, действующие в школе сегодня, не решают этой проблемы в полном объеме. Повышение квалификации учителей является важным фактором, обеспечивающим повышение качества образования обучающихся.

В 2020-2021 учебном году наша школа принимала участие в Программе межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества подготовки учащихся к ГИА в качестве тьютора-наставника учителей ГБОУ школы № 519.

Система методической работы в Московском районе постоянно развивается через применение новых форм и методов работы с педагогами. Если учесть отсутствие системы постоянного профессионального консультирования, которая позволила бы педагогам вовремя переориентироваться, повысить свои знания, компетентность, то становится очевидной необходимость принятия новых организационных решений, развитие существующих отношений в новых условиях. Возникает необходимость создания специальных условий для сопровождения профессионального развития педагога, в первую очередь, формирования практик его тьюторского сопровождения<sup>9</sup>.

Тьюторство – это сопровождение процесса построения индивидуальной образовательной программы.<sup>10</sup> Тьютор больше практик, чем теоретик, обладающий определенными методиками, технологиями. Тьютор оказывает помощь и поддержку, технологически организуя особые пространства совместной деятельности.

В тьюторском сопровождении педагога важна организация личностно ориентированной, информационной образовательной среды. Немаловажными аспектами создания такой среды является сетевое взаимодействие организаций образования, так происходит расширение открытого образовательного пространства.

---

9 Золотарева А. В. Концепция тьюторского сопровождения развития одаренного ребенка в условиях взаимодействия образовательных учреждений// Ярославский педагогический вестник – 2014 – № 1 – Том II (Психолого-педагогические науки)

10 Ковалева Т.М. Новые задачи тьюторской практики: от потенциала к ресурсу// Тьюторские практики в России. Сопровождение индивидуальных образовательных программ. – Томск: РЦРО, 2009

Учителя школ № 643 и № 519, участвуя в проекте «Школа — Школе», выстраивали индивидуализированное единое пространство сотрудничества в области повышения профессиональной компетенции педагогов.

Первая организационная встреча на круглом столе по технологии осуществления мониторинга успеваемости, оценки, учета и прогнозирования образовательных достижений обучающихся, оценки системы условий достижения образовательных результатов, созданию и отбору контрольно-измерительных материалов стала отправной точкой тьюторского сопровождения процесса повышения педагогического мастерства учителей ГБОУ школа № 519. Беседа с учителями показала осознание педагогами необходимости разработки и реализации каждым индивидуальной программы профессионального развития<sup>11</sup>.

Для того чтобы определить перспективы дальнейшей совместной деятельности и установить диалогические и эмоционально комфортные отношения, мы прежде всего с учителями школы № 519 обсудили вопросы, связанные с прогнозированием профессионального развития. Целью такой тьюторской беседы является прежде всего активизация каждого слушателя с учетом именно его способностей, особенностей общения на дальнейшую самостоятельную работу по формированию и реализации своего индивидуального пути повышения квалификации. Условия общения должны быть организованы так, чтобы участники чувствовали свою успешность и интеллектуальную самостоятельность. **Организационный этап** предполагает формирование образовательного запроса, выявление особенностей профессиональных запросов педагогов-тьюторантов.

На следующем **диагностическом этапе** сопровождения необходимо определить направления сопровождения, составить рабочие планы индивидуальной образовательной программы, поэтому нами было представлено обобщение опыта педагогической деятельности по теме «Подготовка к ГИА по русскому языку и литературе», в котором была рассмотрена система работы по достижению качественных результатов образовательного процесса. Для того чтобы стимулировать образовательный результат, необходимо придерживаться следующих принципов:

- разъяснять обучающимся цели обучения и способы проверки результатов достижения указанных целей;
- регулярно комментировать результаты обучающихся, давать советы с целью их улучшения;

---

11 Ковалева Т. М., Кобыща Е. И., Попова (Смолик) С. Ю., Геров А. А., Чередилина М. Ю. Профессия «тьютор». М.-Тверь: «СФК-офис». – 246 с.

- менять техники и технологии обучения в зависимости от достигнутых обучающимися образовательных результатов;
- учить обучающихся принципам самооценки и способам улучшения собственных результатов;
- предоставлять обучающимся возможности улучшить свои результаты до выставления окончательной отметки;
- разделять ответственность за результаты обучения с обучающимися.

Также был продемонстрирован алгоритм работы по подготовке обучающихся к итоговой аттестации. Это подготовка тематических и диагностических тестов в соответствии с КИМами (11 класс); выполнение графической работы при решении тестовых заданий; систематическая практическая работа с заданиями учебника с целью совершенствования всех видов речевой деятельности, формирования орфографических и пунктуационных навыков; подготовка заданий на основе открытого банка заданий ФИПИ (9 класс); проведение еженедельных консультаций; подготовка дидактического материала (словаря паронимов, орфоэпического словаря, речевых клише для написания сочинения ЕГЭ и ОГЭ).

После выступления мы обсудили направления профессионального роста, обменялись практическими материалами, имеющимися наработками и определили систему дистанционного взаимодействия между очными встречами в ИМЦ. На таких **тьюторских консультациях** педагогом-наставником осуществляется мотивационная, коммуникативная и рефлексивная работа.

На следующем **основном этапе** происходила реализация индивидуальных программ профессионального развития, а также их корректировка; организация образовательных событий. Проводилась систематическая работа учителей по подготовке учащихся к экзаменам через эффективную организацию образовательного процесса, личную заинтересованность педагогов в росте профессионального потенциала. Вооружение новыми знаниями, прогрессивными педагогическими технологиями способствовали повышению качеству результатов государственной (итоговой) аттестации выпускников как у педагогов-наставников, так и педагогов-тьюторантов.

На **рефлексивном этапе** происходил самостоятельный анализ профессионального развития, самообразование.

Ценность тьюторского сопровождения в том, что сам обучающийся педагог становится заказчиком собственного образования, сам проектирует содержание своего образования, несет за это ответственность, достигая того или иного уровня

образованности. Результатом такого сопровождения профессионального развития педагога является мотивация на освоение инновационных технологий, современных областей знания, готовность к постановке индивидуальных целей, разработке программ собственного профессионального развития.

В ходе реализации проекта «Школа - Школе» через систему образовательных событий (круглые столы, семинары, мастер-классы, консультации, практикумы) были созданы условия для повышения профессионального мастерства учителей. Участие в Программе межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества, организованной ИМЦ Московского района, дало возможность максимально совершенствоваться и развивать педагогическую компетентность.

#### Литература

1. Золотарева А. В. Концепция тьюторского сопровождения развития одаренного ребенка в условиях взаимодействия образовательных учреждений// Ярославский педагогический вестник – 2014 – № 1 – Том II (Психолого-педагогические науки)
2. Ковалева Т.М. Новые задачи тьюторской практики: от потенциала к ресурсу// Тьюторские практики в России. Сопровождение индивидуальных образовательных программ. – Томск: РЦРО, 2009
3. Ковалева Т. М., Кобыща Е. И., Попова (Смолик) С. Ю., Теров А. А., Чередилина М. Ю. Профессия «тьютор». М.-Тверь: «СФК-офис». – 246 с.

#### **Реализация дополнительного образования в ДОО для повышения качества образования в контексте реализации региональной политики в сфере оценки качества образования**

**Белевич Наталия Александровна**, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальных технологий СЗИУ РАНХиГС, педагог-психолог ГБДОУ детский сад № 7 Московского района Санкт-Петербурга.

**Бобошко Елена Расимовна**, заместитель заведующего по УВР ГБДОУ детский сад № 7 Московского района Санкт-Петербурга.

**Юр Ирина Александровна**, заведующая ГБДОУ детский сад № 7 Московского района Санкт-Петербурга.

В последние десятилетия в Российской Федерации уделяется большое значение качеству образования и развитию системы его оценки. Актуальность данного направления повысилась в связи с развитием кадровой политики Государства и

принятием Президентом Российской Федерации ряда Указов, определяющих приоритеты национального развития до 2030 года, среди которых одна из целей – вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования<sup>12 13</sup>.

Единая система оценки качества образования (ЕСОКО) за счет оценочных процедур позволяет формировать новые подходы в реализации образовательного процесса за счет утвержденных принципов и единой процедуры оценки качества, что позволяет оперативно определять основные потребности и запросы общества и оперативно выявлять и решать проблемы в сфере образования.

Главный принцип ФГОС общего образования – принцип вариативности образования, предполагающий создание «личных пространств» на основе выбора. Инновации стандартов могут быть обеспечены только в процессе интеграции общего, дополнительного и профессионального образования, соединения обязательного (стандарта) и желательного (социального заказа).

На сегодняшний день практически каждое образовательное учреждение стремится не только соответствовать уже известным стандартам качества, но и находится в постоянном поиске новых возможностей для развития и реализации качественного образования в соответствии с ФГОС.

ГБДОУ детский сад № 7 также стремится к постоянному развитию для повышения качества многокомпонентной образовательной среды, которая включает в себя следующие аспекты:

1. Предметно-пространственная развивающая образовательная среда.
2. Методическое обеспечение образовательного процесса.
3. Компетентность педагогических работников.

Для создания предметно-пространственной среды своевременно закупается необходимое оборудование, мебель, технические устройства, развивающие игры и методические пособия.

Методическое обеспечение образовательного процесса выражается в методическом сопровождении (взаимодействие сопровождаемого и сопровождающего в вопросах выявления, информационного поиска и конструирования путей решения актуальных для педагогического работника проблем профессиональной деятельности) и собственно методического обеспечения (совместный поиск (создание), экспертиза и

---

<sup>12</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" // КонсультантПлюс

<sup>13</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"

отбор, апробация и внедрение в практику более эффективных моделей, методик, технологий развития воспитанников).

В ДОУ уделяется большое внимание профессионализму педагогических работников. Именно от их мотивации, компетенций и потенциала зависит, насколько успешно будут реализованы те или иные технологии обучения и воспитания. Не вызывает сомнений тот факт, что, как бы хорошо ни была организована развивающая среда, неграмотный педагог с признаками профессионального выгорания и отсутствием мотивации на работу не сможет использовать эту среду для развития ребенка.

Поэтому в ДОУ реализуется компетентностный подход при приеме на работу. Это позволяет сделать процедуру отбора персонала более эффективной за счет того, что кандидат на должность оценивается не только с точки зрения формальных признаков, прописанных в профстандарте, но и с точки зрения соответствия корпоративной культуре организации, её внутрикорпоративным ценностям и активной кадровой политике.

Систематически в ДОУ проводится внутренний мониторинг оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации. За основу оценки была выбрана карта внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации, разработанная рабочей группой руководителей в рамках районного методического проекта «Школа аудита». Полученные результаты внутренней оценки качества дают возможность проектирования годовых задач.

Также в организации реализуются программы адаптации новых сотрудников, система наставничества, что позволяет всем новым сотрудникам быстрее, качественнее и комфортнее освоиться в выполнении своих трудовых функций и более эффективно раскрыть, и реализовать свой трудовой потенциал.

Большое внимание уделяется профессиональному развитию педагогов, и для этого используются современные формы обучения:

- повышение квалификации в лицензированных учебных заведениях с получением удостоверения или сертификата (не реже чем один раз в три года);
- онлайн-обучение (вебинары);
- кружки качества, рабочие группы;
- внутрифирменное обучение (семинары, тренинги, мастер-классы);
- социальное обучение (педагоги состоят в профессиональных сообществах, где могут делиться опытом, лайфхаками и советами);
- самообразование педагогов;



– участие в конференциях и транслирование своего опыта посредством публикаций.

Помимо этого, нам видится, что наиболее высокий уровень качества образования возможен и за счет организации системы дополнительного образования, которое позволяет детям обеспечить переход от интересов к развитию их способностей. Федеральный закон 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяет дополнительное образование как неотъемлемую самостоятельную часть российского образования<sup>14</sup>.

В нашем ДОУ реализуется большое количество разнообразных программ дополнительного образования и, на наш взгляд, это органично дополняет образовательную программу развития и увеличивает педагогическую эффективность.

При организации дополнительного образования для детей в условиях детского сада мы ставили перед собой задачу персонифицированно подойти к проектированию содержательных и организационных аспектов образования, позволяющих учитывать индивидуальные запросы и возможности обучающихся.

Мы отметили, что со стороны негосударственных образовательных учреждений часто реализуются дополнительные образовательные программы без учета возрастных особенностей и способностей детей, что не только не соответствует государственной политике, но и может нанести вред психике и здоровью ребенка. Помимо этого, существует еще одна проблема в сфере внешнего дополнительного образования – это временные ресурсы родителей и перегрузка детей. Мониторинг изучения этой проблемы показал, что, как правило, в детских развивающих центрах для дошкольников большое количество программ дополнительного образования реализуется после шести часов вечера. Следовательно, ребенок после детского сада, вместо отдыха и общения с родителями отправляется в какой-нибудь центр развития для дополнительных занятий, что не может не отразиться на психическом здоровье ребенка и детско-родительских отношениях. Таким образом, можно отметить две глобальные проблемы дополнительного образования – это перегруженность детей и родителей и отсутствие гарантий качества дополнительных программ образования в детских центрах.

Реализуя дополнительные программы образования в условиях детского сада, мы можем гарантировать родителям, что программы составлены высококвалифицированными педагогами с учетом возрастных особенностей ребенка и

---

Федеральный закон 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяет дополнительное образование как неотъемлемую самостоятельную часть российского образования  
[//www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191362/](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191362/)<sup>14</sup>

в соответствии с требованиями ФГОС. Наши программы дополнительного образования направлены на развитие не только способностей ребенка, но и морально-нравственных качеств воспитанников. Это способствуют гармоничному развитию личности: формируется познавательный интерес и позитивная самооценка за счет возможности самовыражения ребенка в интересной для него деятельности. Отсутствие коммерческого интереса позволяет педагогам объективно видеть способности ребенка и рекомендовать для развития ту или иную программу.

Реализация дополнительных программ образования в условиях детского сада позволяет решить и много других проблем:

- экономии бюджета семьи, т.к. программы дополнительного образования в условиях детского сада для воспитанников стоят в несколько раз меньше, чем в коммерческих центрах;

- экономии временных ресурсов родителей, что способствует более продолжительному времени общения детей и родителей и укреплению детско-родительских отношений;

- понимания способностей детей, их особенностей и потребностей, что позволяет более точно выбирать методы обучения при разработке программ и повышать качество образования;

- у самих педагогов появляется дополнительная возможность для саморазвития, что является профилактикой профессионального выгорания и способствует профессиональному долголетию;

- экономического роста не только в области оплаты труда педагогов, но и дополнительных средств для модернизации предметно-развивающей образовательной среды.

Наверное, это ещё не все положительные стороны реализации программ дополнительного образования, и дальнейшее их практическое использование и развитие позволят это выявить со временем. Но уже сейчас видно, как это направление позитивно сказывается на всех участниках образовательного процесса, на работе самой организации и его органичном соответствии современным стандартам образования и потребностям современного общества.

Литература:

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года"

2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"
3. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"

**Опыт участия государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 108 общеразвивающего вида Московского района Санкт-Петербурга в мониторинге качества дошкольного образования 2020**

**Аржанова Елена Геннадьевна,**  
заместитель заведующего по воспитательной работе  
ГБОУ детский сад № 108 общеразвивающего вида  
Московского района Санкт-Петербурга

**Симакова Наталья Геннадьевна,** воспитатель  
ГБОУ детский сад № 108  
общеразвивающего вида Московского района Санкт-Петербурга

*Стремись не к тому, чтобы добиться успеха,  
а к тому, чтобы твоя жизнь имела смысл.*

*А. Эйнштейн*

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования (далее по тексту ФГОС ДО) содержание и воспитание детей в государственном бюджетном дошкольном образовательном учреждении детского сада № 108 общеразвивающего вида Московского района Санкт-Петербурга (далее по тексту ОУ) реализуется в соответствии с Основной образовательной программой дошкольного образования Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 108 общеразвивающего вида Московского района Санкт-Петербурга (далее по тексту Программа), принятой на педагогическом совете (протокол № 5 от 29 мая 2019 года). Программа учитывает индивидуальные, возрастные особенности ребенка. Это обеспечивается целостным построением педагогического процесса, направленным на полноценное всестороннее развитие ребенка, – социально-коммуникативное, познавательное, речевое, художественно-эстетическое, физическое развитие – во взаимосвязи и интеграции (раскрывается в 5-ти образовательных областях по формированию общей культуры, развитию физических, интеллектуальных и личностных качеств детей дошкольного возраста).

Образовательный процесс регламентируется Рабочими программами педагогов, перспективными и календарными планами, разрабатываемыми образовательным учреждением в соответствии с возрастом детей, основными направлениями их развития и спецификой дошкольного образования, с учетом гигиенических требований к максимальной нагрузке на детей дошкольного возраста в организованных формах обучения.

Для формирования положительной мотивации обучения, развития познавательной активности и интересов для обучающихся в группах созданы условия для разных видов детской деятельности. Опыт воспитательной работы в ОУ показывает, что наиболее важным является создание развивающей среды дошкольника, и одним из главных аспектов педагогической деятельности становится развитие познавательной активности обучающихся.

Познавательная активность обучающихся есть сосредоточенность внимания на объекте, что обусловлено темой занятия:

- характеризуется частотой и глубиной задаваемых обучающимися вопросов;
- познавательный интерес выражается в любознательности и демонстрации повышенной мотивации к изучению объекта;
- может наблюдаться исследовательское поведение обучающихся.

Проблема формирования поисково-исследовательской деятельности у дошкольников связана с требованиями ФГОС ДО. Целостный образовательно-воспитательный процесс, состоящий из процессов обучения, общения и саморазвития, в которых находится ребенок, сопряжен с организацией условий поиска и «открытия» новой информации, самостоятельной постановки задач и предположений, анализа полученных результатов и их обобщения, дает высокие результаты. Активность дошкольника значительно выше, когда идет самостоятельная работа в сравнении с ситуацией, когда ему сообщается готовая информация. В качестве педагогического инструментария используется эвристический метод, - метод создания таких педагогических условий, в которых дошкольник не является субъектом стереотипных воспитательных действий педагогов, а наоборот, проявляет высокую степень самостоятельности, обогащая личный и личностный опыт.

Рабочая программа педагога, календарно-тематическое планирование, опорный конспект каждого занятия обогащаются актуальным содержанием и инновационным форматом их проведения. Эвристический подход в образовательно-воспитательном процессе проведения занятий с дошкольниками диктует новые цели и задачи, связанные с раскрытием потенциала поисково-исследовательской деятельности

обучающихся, их когнитивное развитие, расширение возможностей при создании развивающей среды и широкое применение игровых технологий как образовательного ресурса.

Новым аспектом в работе педагога становится организация и проведение дидактических игр. От игр «вообще» дидактическая игра отличается четко сформулированной целью или триединством целей развивающего, обучающего и воспитывающего характера; цель может содержать коррекционно-развивающую составляющую и решать задачи, поставленные здоровьесберегающими технологиями в современной педагогике. Педагог, сформулировавший цели и задачи занятия-игры (игры-путешествия, дидактической игры, игры-драматизации, игры-исследования, ролевой и деловой игры, игры-поиска) выбирает форму и подходы, технические средства обучения и методический материал в соответствии с возрастом и мотивацией обучающихся. Преследуя цели когнитивного развития обучающихся, педагог использует вариативные формы проведения занятия в зависимости от конкретного возраста детей в группе, их развития и индивидуальных способностей. Поэтому и модель оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур также является вариативной.

Заместитель заведующего по воспитательной работе и воспитатели ОУ разрабатывают КИМы - контрольно-измерительные материалы исследовательской деятельности дошкольников по возрастам и этапам. Это может быть таблица личных и групповых достижений, шкала уровня самостоятельности выполненных заданий, уровень активности и проявленного лидерства, листок соревнования мелкогрупповых занятий и другое.

В рамках проведения методического проекта «Школа аудита» для руководителей ДОО была разработана карта внутренней оценки качества деятельности дошкольной образовательной организации, результаты оценки которой создали предпосылки для определения технологии сбора, обработки и систематизации данных оценочных процедур и контекстной информации.

Разрабатывая пакет оценочных документов, педагоги учитывают такие аспекты учета, как технология сбора, обработки и систематизация данных оценочных процедур и контекстной информации. Среди образовательных ориентиров находятся принципы образовательной деятельности ОУ, такие, как:

- индивидуализация обучения;
- системность и последовательность воспитания и обучения;
- обеспечение психологического комфорта при организации занятий.

Во главу угла ставится понимание ребенка, его индивидуальности и особенностей развития личности, поэтому политика, цели и системные решения в ОУ формулируются следующим образом:

- воспитание всесторонне развитой личности;
- формирование отношений личности к миру, к себе;
- воспитание социально-компетентной личности;
- воспитание гражданской, патриотической личности.

Исходя из оценки качества дошкольного образования в ОУ, уровня достижения ребенком поставленных целей, использования широкого спектра педагогических подходов, создаются благоприятные психолого-педагогические условия в ОУ, формируется развивающая среда, создаются возможности, регламентирующие:

- оперативное реагирование на изменения федерального, регионального и муниципального нормотворчества путем внесения изменений в локальные нормативные акты;
- развитие сетевого взаимодействия и социального партнерства;
- расширение спектра предоставляемых образовательных услуг.

Таким образом, всю совокупность подходов к выделению параметров оценки можно свести к следующим пяти кластерам:

1. Образовательная деятельность. Оценивается уровень качества образовательных программ и их методического обеспечения, содержание которых позволяет педагогам строить воспитательно-образовательный процесс в соответствии с современными требованиями и уровнем развития общества и одновременно без излишней нагрузки для обучающихся.

2. Развивающая среда. Оценивается степень обогащения предметно-пространственной развивающей среды, наполнение которой предоставляет ребенку возможности для саморазвития. Показателями являются количественное соотношение «воспитатель–дети», образование и профессиональный опыт педагогического персонала, особенности помещения, в котором находятся дети.

3. Психологический комфорт ребенка. Оценивается уровень обеспечения психологического комфорта ребенка в ОУ с целью сохранения его физического и психического здоровья. Наиболее оптимальными характеристиками поведения воспитателя, обеспечивающего качественное сопровождение, являются ответственная позиция, принятие ребенка, содержательное общение, способность к сочувствию.

4. Здоровьесберегающая деятельность. Хорошее качество физического контекста жизни ребенка в ОУ определяется не количеством предметов, а их качеством,

разнообразием, ясно структурированным пространством, его стимулирующим влиянием. Осуществляется оценка качества использования здоровьесберегающих образовательных технологий, которые позволяют организовать процесс воспитания в ОУ таким образом, чтобы ребенок мог участвовать в образовательной деятельности без излишнего физического и психического напряжения, подрывающего здоровье.

5. Удовлетворение потребности семьи и ребенка в услугах дошкольного образовательного учреждения. Таким образом, можно выделить следующие интегральные критерии оценки дошкольного образовательного учреждения, которые определяют качество дошкольного образования:

- обеспечение благополучия ребенка, его комфортного пребывания в ОУ;
- ориентированность дошкольного образования на успешность ребенка на следующей ступени образования;
- удовлетворение потребностей семьи и ребенка в услугах дошкольных образовательных учреждений.

Решение проблем повышения качества дошкольного образования в ОУ требует системного подхода к его оценке. Важным условием объективности являются систематичность и регулярность процедур сбора и экспертизы данных о качестве образовательной деятельности дошкольного учреждения.

#### Литература

1. Андреева Н.П., Андреева М.А. Микросреда игры как особая форма поведения детей и подростков / Образовательная среда: постижение культурно-исторической реальности: сборник научных статей // авт.-сост.: К. В. Султанов. — СПб.: изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. – 595 с.
2. <https://www.maam.ru/detskijsad/osobenosti-issledovatel'skogo-povedeniya-i-deyatelnosti-u-doshkolnikov.html>
3. <https://infourok.ru/doklad-k-prezentacii-razvitiya-issledovatel'skogo-povedeniya-rebenka-dosh>
4. Дымина О.Н., Подъяков Н.Н. «Ребенок в мире поиска». М., 2006.
5. Косолапова Н.Г. «Формирование поисково-исследовательского поведения у дошкольников». Иркутск, 2008.
6. Савенков А.И. «Маленький исследователь». Ярославль. 2002.

## **Повышение качества образования в дошкольной образовательной организации посредством внутрифирменного обучения**

**Башарова Наталья Викторовна,**  
заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе  
ГБДОУ детский сад № 38 Московского района Санкт-Петербурга

В соответствии с Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования на 2013–2020 годы» (с изменениями на 7 октября 2021 года) приоритетом государственной политики является повышение качества дошкольного образования, характеризующее эффективность всех сторон деятельности (разработки стратегии, организации воспитательно-образовательного процесса) и охватывающее всех субъектов образования. Образовательная деятельность дошкольной образовательной организации (ДОО) сориентирована на обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования. Для достижения данной цели мы используем современные подходы к внутрифирменному обучению, применяем инновационные педагогические и методические технологии<sup>15</sup>.

Качество дошкольного образования – это характеристика системы дошкольного образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям<sup>16</sup>. Основываясь на материалах, разработанных во время занятий районного методического проекта «Школа аудита», можно сделать вывод о том, что составляющими качества деятельности любой образовательной организации являются качество процесса, условий и результатов. В ГБДОУ детский сад № 38 и были выбраны области оценки качества, его основные показатели и форма сбора информации по каждому из направлений.

Внутрифирменное обучение - это процесс постоянного совершенствования знаний и компетентностей, навыков и умений педагогов, их созидательной деятельности, это развитие знаний, умений и навыков, необходимых для совершенствования профессиональной деятельности в процессе обучения на рабочем месте в целях наилучшего достижения целей организации (повышение качества дошкольного образования).

---

<sup>15</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. N 544н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)" (с изменениями и дополнениями)

<sup>16</sup> Богуславская Т.Н. Формирование подходов к оценке качества дошкольного образования // Проблемы современного образования: интернет-журнал. 2012, № 4. С



В каждом конкретном случае основной задачей внутрифирменного обучения является формирование тех профессиональных компетентностей сотрудников, которые соответствуют потребностям, имеющимся в организации. В связи с этим различают несколько видов внутрифирменного обучения<sup>17</sup>

✓ обучение работников, вновь пришедших в организацию, включающее профессиональную и психологическую адаптацию работника к новым организационным условиям;

✓ обучение работников, направленное на повышение уровня компетентности в целях повышения эффективности и качества дошкольного образования.

Одним из основополагающих принципов внутрифирменного обучения является система повышения квалификации педагогических работников, проводимая на базе образовательной организации с привлечением собственных «преподавателей» из числа практических работников и направленная на внедрение в дошкольную практику образовательных инноваций.

В ГБДОУ детский сад № 38 ведётся активный поиск путей интеграции форм и методов непосредственного обучения педагогов с условиями, необходимыми для переноса полученных знаний и умений в профессиональную деятельность, что способствует обновлению неформальных внутрифирменных форм повышения квалификации. Одной из таких форм является дистанционное внутрифирменное обучение.

Методы обучения при использовании дистанционных форм взаимодействия<sup>18</sup>.

✓ Самообучение на основе рассылки учебных материалов - наставник отправляет участникам задание для самостоятельной подготовки, а затем проводит проверку знаний.

✓ Вебинары - групповое обучение участников на базе специализированной электронной площадки.

✓ Видеоконференции - один из методов группового обучения, во время которого участники могут видеть и слышать друг друга.

✓ Видеозаписи - запись лекционного материала, позволяющая участникам проходить обучение в удобное для них время.

✓ Запись эталонов - короткие видеофрагменты с правильно выполненным алгоритмом действия.

---

<sup>17</sup> Патутина Н. А. Внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного образования // Наукоедение: интернет-журнал. 2013. № 1. С. 52-63

<sup>18</sup> . Кузнецов В.В. Корпоративное образование: содержание и сущность // Кузнецов В.В., Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т. 1, №1 (35). с. 51–60.

✓ Запись кейсов - видеозапись нескольких примеров на различные, реально существующие ситуации, которую создает «преподаватель».

✓ Опросы, анкетирование и тестирования с помощью google форм.

Для реализации дистанционного внутрифирменного обучения в ДОУ используются следующие платформы:

✓ Zoom - удобная организация участников конференции на экране, можно демонстрировать отдельные приложения, есть виртуальная доска. Недостаток - ограничение по времени в 40 минут в бесплатном режиме.

✓ Google формы - создание анкет, добавление формы обратной связи на сайт, дистанционная проверка «домашнего задания», проведение онлайн-тестирования.

✓ Google диск - облачное хранилище с возможностью загружать данные и, при необходимости, делиться ими с другими.

✓ Группы в социальных сетях.

В процессе реализации дистанционной формы внутрифирменного обучения мы столкнулись со следующими трудностями:

✓ Отсутствием разработанной платформы для осуществления дистанционного обучения.

✓ Технической и психологической неготовностью педагогов к дистанционному взаимодействию.

✓ Необходимостью наличия целого ряда индивидуально-психологических условий. Для дистанционного обучения необходима жесткая самодисциплина, а его результат напрямую зависит от самостоятельности и сознательности участников.

Несмотря на риски, данная форма взаимодействия с педагогами зарекомендовала себя положительно:

✓ Программа обучения разрабатывается и реализуется с учётом потребностей в обучении педагогов нашего учреждения.

✓ Обучение без отрыва от производства (на рабочих местах) в течение всей профессиональной деятельности.

✓ Возможность гибкого реагирования на меняющуюся ситуацию в образовании.

✓ Возможность контроля за ходом обучения.

✓ Возможность организации командной работы педагогов ДОУ.

✓ Оказание непрерывной квалифицированной методической помощи конкретным педагогам по решению конкретной проблемы.

✓ Постоянное повышение квалификации всего коллектива ДОУ, а не только отдельных педагогов.

✓ Возможность распространения ценного опыта педагогов ДОУ по приоритетным направлениям развития системы образования.

✓ Небольшие расходы на обучение.

Результат организации дистанционного внутрифирменного обучения:

✓ Создан «банк» методических, практических материалов, для помощи педагогам по вопросам организации воспитательно-образовательного процесса в ДОУ.

✓ Созданы мотивационные условия, благоприятные для профессионального развития и решения задач новой деятельности;

✓ Обеспечено сопровождение в реализации индивидуальных планов профессионального развития педагогов;

✓ Созданы условия по обобщению педагогического опыта педагогов.

✓ Обеспечено повышение качества дошкольного образования.

Таким образом, организация внутрифирменного обучения, ориентированная на дополнительное профессиональное образование педагогических кадров, способствует совершенствованию профессиональных компетенций работников в соответствии с внутрифирменными требованиями, что повышает качество дошкольного образования, а также приносит пользу и организации в целом, и каждому работнику в частности, повышает его значимость как профессионала в педагогическом сообществе.