



Управление качеством образования на основе анализа результатов

*Сборник нормативных, методических, информационных
материалов для управленческих команд общеобразовательных
организаций города Новосибирска*

Новосибирск, 2026

Управление качеством образования на основе анализа результатов. Сборник нормативных, методических, информационных материалов. Сост.: Абрамовская Е.В., Резник Т.В., Скрипкина М.А., Степущенко О.А. МАУ ДПО «НИСО», Новосибирск, 2026. - с. 155

Настоящий сборник нормативных, методических, информационных материалов предназначен для руководителей, заместителей руководителей, иных должностных и ответственных лиц управленческих команд образовательных организаций города Новосибирска и представляет собой систематизированный свод материалов, подготовленный с учетом анализа обращений участников отношений в сфере образования, результатов муниципальной системы оценки качества образования, актуальных тенденций развития системы образования.

Ключевыми для отбора содержания стали вопросы, касающиеся формирования и развития внутришкольной системы оценки качества образования (ВСОКО), совершенствования организации и контроля образовательного процесса, формирования, проектирования и достижения планируемых результатов ООП, эффективной работы административной команды по принятию управленческих решений о развитии учреждения и повышении качества образования на основе внешних и внутренних оценочных процедур.

Дополнительные материалы, представленные в электронном приложении (шаблоны документов, презентационные материалы, материалы информационных систем, сайтов, порталов и пр.), с одной стороны, предназначены для оперативной, практической работы в общеобразовательных организациях, а с другой – позволяют более глубоко изучить вопросы, связанные с повышением качества образования.

Надеемся, что сборник послужит инструментом для совершенствования компетенций управленческих команд по выстраиванию современной политики качества образования, обеспечивающей высокие образовательные результаты и достижения школьников.

Оглавление

§ 1	Оценка качества образования – ключевое направление развития образования	4
§ 2	Внутренняя система оценки качества образования: нормативная правовая основа, понятие, элементы, взаимосвязь с внутришкольным контролем	13
§ 3	Анализ обращений участников отношений в сфере образования, поступающих учредителю	21
§ 4	Локальные нормативные акты образовательной организации, регламентирующие основные вопросы организации и осуществления образовательной деятельности	26
§ 5	Административный контроль в общеобразовательной организации	36
§ 6	Педагогическое лидерство руководителя школы и работа управленческой команды с результатами и достижениями	43
§ 7	Профессиональное развитие педагога как необходимое условие повышения качества образования в современной школе	51
§ 8	Система оценки достижения планируемых результатов как часть системы оценки и управления качеством образования в образовательной организации	68
§ 9	Оценочные процедуры, их интеграция и сбалансированность	80
§ 10	Сопоставительный анализ результатов процедур внешней оценки с результатами внутреннего оценивания, использование результатов оценочных процедур	89
§ 11	Интерпретация данных. Инструменты визуализации аналитических материалов	95
§ 12	Факторы и риски снижения образовательных результатов и достижений общеобразовательной организации	113
§ 13	Система профилактики учебной неуспешности в общеобразовательной организации	126
§ 14	Управленческие решения – элемент механизма управления качеством образования	137

[Приложение](#)

§ 1. Оценка качества образования – ключевое направление развития образования

В Российской Федерации система оценки качества образования регулируется нормативными регуляторами федерального, регионального, муниципального, институционального уровней.

Среди основных нормативных регуляторов¹:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», ст. 11;
- Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 № 662 (ред. от 24.03.2022) «Об осуществлении мониторинга системы образования» (вместе с «Правилами осуществления мониторинга системы образования»);
- Постановление Правительства РФ от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования»;
- Приказ Минпросвещения России от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»;
- Приказ Рособрнадзора № 660, Минпросвещения России № 306, Минобрнауки России № 448 от 24.04.2023 «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации аккредитационного мониторинга системы образования»;
- Приказ Рособрнадзора от 04.04.2024 № 732 «Об утверждении Порядка учета результатов региональных сопоставительных исследований качества общего образования федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, при проведении мероприятий по оценке качества образования»;
- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, Министерства просвещения РФ и Министерства науки и высшего образования РФ от 18.12.2019 № 1684/694/1377 «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных

¹ Здесь и далее все нормативные правовые документы приведены в действующей редакции

оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях»;

- Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации, утвержденные Минпросвещения России, Рособрнадзором 22.12.2023;

- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286;

- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287;

- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки от 17.05.2012 № 413;

- [Концепции преподавания учебных предметов](#);

- Концепции управления качеством образования регионального – институционального уровней;

- Локальные нормативные акты образовательных организаций, регламентирующие функционирование внутренней системы оценки качества образования, процедуры текущего оценивания, промежуточной аттестации.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» **качество образования** – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

В свою очередь **оценка качества образования** подразумевает оценку образовательных достижений обучающихся, качества образовательных программ, условий реализации образовательного процесса в конкретной образовательной организации, деятельности всей образовательной системы и ее территориальных подсистем.

Цель её – формирование комплексной целостной непротиворечивой системы оценки качества образования, включающей отслеживание результативности управленческих решений.

Оценка качества образования включает анализ содержания образовательных программ, условий их реализации, уровня подготовки обучающихся и их успехов после завершения обучения.

Этот процесс помогает понять, насколько эффективно образовательное учреждение предоставляет знания и развивает необходимые навыки. Ключевыми аспектами оценки качества образования являются нормативная правовая база, функции системы, методы и аналитика результатов.

Функции системы оценки качества образования:

- **диагностика состояния образовательного процесса** и выявление факторов, влияющих на качество образования;
- **определение соответствия качества образования требованиям федеральных государственных образовательных стандартов** в рамках реализуемых программ;
- **предоставление достоверной информации** о качестве образования всем участникам образовательного процесса и общественности;
- **принятие обоснованных и своевременных управленческих решений** по результатам оценки качества образования;
- **определение основных стратегических направлений** развития образовательного процесса на основе анализа полученных данных.

Методы оценки качества образования:

- **стандартизированные работы** – позволяют провести сравнительный анализ знаний и навыков учащихся на основе унифицированных критериев;
- **оценка на основе обратной связи от обучающихся и педагогов** – опросы и анкетирования помогают собрать мнения о качестве преподавания, учебных материалов и образовательной среды;
- **анализ академических достижений и результатов внутренних и внешних оценочных процедур** – эти данные позволяют отслеживать динамику успеваемости, выявлять тенденции и определять области, требующие улучшения;
- **наблюдение и анализ образовательного процесса** – прямое наблюдение за уроками и взаимодействием между обучающимися и педагогами позволяет получить представление о реальном состоянии образовательной среды и методах преподавания.

Результаты оценки качества образования *анализируются и интерпретируются*, чтобы выявить ключевые тенденции, проблемы и возможности. Ключевыми методами аналитики для этого, как правило, являются:

- **сопоставительный анализ** – сравнение результатов образовательной организации со средними значениями по муниципалитету, округу, району и т.п.; анализ достижения обучающимися планируемых результатов в ОО, достижения целевых показателей и пр.;

- **выявление тенденций** в наблюдаемом процессе и определение их причин – показывает, удаётся ли образовательной организации постепенно исправлять негативные тенденции или поддерживать обозначившиеся положительные изменения.

На основе анализа разрабатываются стратегии и меры для обеспечения качества образования, соответствующего федеральным государственным образовательным стандартам.

Таким образом, **оценка качества образования выступает как система процедур, механизмов и инструментов**, обеспечивающих не только собственно оценку, то есть получение данных о состоянии системы образования, но и управление качеством, то есть реализацию комплекса мер, направленных на повышение качества образования.

Такой комплекс мер может быть представлен в образовательной организации в программе развития, документах долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования.

Управление качеством образования в образовательной организации – это система стратегических и оперативных действий, направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования.

Некоторые задачи, которые решает система управления качеством образования:

- прогнозирует и моделирует качества подготовки учащихся, которые предполагается получить на выходе каждого этапа образовательного процесса, каждого уровня образования;
- обеспечивает и поддерживает достижение учащимися требуемого уровня качества образования, вовремя пресекая нежелательные отклонения от него;
- повышает качество образования, приводя его в соответствие растущим требованиям внешних заказчиков.

Основные стадии управления качеством образования:

- **проектирование и планирование.** Формируются нормативные, организационные, методические и инструментальные основы для достижения требуемого качества;
- **управление качеством образования.** Включает систематические действия по изучению потребностей заказчиков образовательных услуг, разработке и реализации основных и дополнительных образовательных программ, обеспечению ресурсами;
- **мониторинг процессов и коррекция.** Происходит оценка и сравнение достигнутого уровня качества с заданным, осуществляется обратная связь со всеми

заинтересованными сторонами, вносятся коррективы в деятельность и систему управления.

Некоторые функции системы управления качеством образования:

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

Современные образовательные стратегии направлены на повышение доступности качественного образования, улучшение профессиональной подготовки учителей, внедрение инновационных технологий и адаптацию образовательных программ к потребностям рынка труда.

Таким образом, оценка качества образования играет важнейшую роль не только в повышении самих результатов образования, но и в формировании эффективной образовательной среды, способствующей успешному развитию личности и общества в целом.

Оценка качества образования осуществляется исходя из:

- **норм**, установленных федеральным законодательством в отношении системы образования;
- **требований ФГОС**, установленных в отношении образовательных результатов обучающихся, содержания образования и условий реализации образовательных программ;
- **стратегических документов**, определяющих государственную политику в сфере социально-экономического развития Российской Федерации;
- **потребностей** участников образовательных отношений и **ключевых факторов**, обеспечивающих их удовлетворенность.

К ключевым факторам, обеспечивающим удовлетворенность потребностей участников образовательных отношений можно отнести:

- **обеспечение социальной справедливости**. Равномерное распределение качественных образовательных ресурсов помогает уменьшить неравенство возможностей и создать равные условия для всех граждан;

- **формирование компетентных кадров.** Качественное образование способствует развитию профессиональных навыков и компетенций, необходимых для успешного трудоустройства и карьерного роста выпускников;
- **повышение конкурентоспособности.** Высококачественное образование обеспечивает конкурентоспособность выпускников на рынке труда и повышает привлекательность государства для привлечения талантов и инвестиций.

Отметим, что в настоящее время в Российской Федерации продолжается формирование [единой системы оценки качества образования \(ЕСОКО\)](#), которая позволяет вести мониторинг знаний учащихся на разных уровнях обучения в школе, оперативно выявлять и решать проблемы системы образования в разрезе предметов, школ и регионов.

Основные принципы единой системы оценки качества:

- **оценка – составная часть учебного процесса.** Оценка качества обучения и знаний школьников представляет собой составную часть учебного процесса, поскольку обратная связь очень важна;
- **объективность оценки.** Важна объективность оценки. В случае получения необъективных данных невозможно оперативно принимать эффективные управленческие решения. Объективность рассматривается и с позиции проведения тех или иных процедур (**процедурная объективность**), и с позиции оценочной деятельности учителей школ, качества профессиональной подготовки педагогов в вопросах критериального оценивания (**объективность оценивания**);
- **оценка того, чему учили.** Разработка ядра содержания образования и корректировка образовательных программ;
- **формат оценки влияет на содержание образования.** Формат оценки влияет на содержание обучения, поэтому совершенствование измерительных материалов происходит исходя из необходимости предоставления школьникам возможности наиболее полно раскрыть свои способности. Чтобы быть успешным на ГИА, современный выпускник российской школы должен не только хорошо знать учебные предметы, но и уметь работать с информацией, представленной в различных формах, решать различные задачи практического содержания, развернуто излагать свои мысли, вести дискуссию и аргументировать свое мнение;
- **оценка – стимулирование развития (мотивирующее оценивание).** Корректное использование результатов оценки качества образования. Результаты должны использоваться только для стимулирования развития образования, принятия конкретных управленческих решений по совершенствованию преподавания учебных предметов, оказания организационно-методической помощи школам с низкими образовательными результатами, разработки

актуальных программ повышения квалификации учителей. Недопустимо использование результатов для принятия административных решений, наказания учителей и директоров школ, где учащиеся продемонстрировали недостаточно высокий уровень знаний.

Важным элементом эффективного управления качеством образования является **контроль за образовательными результатами**. Организация такого контроля предполагает сочетание внутренних и внешних оценочных процедур, каждая из которых имеет свою специфику и предназначение.

Оценочные процедуры – это контрольные, проверочные и диагностические работы, которые выполняются всеми обучающимися в классе одновременно и длительность которых не менее 30 минут.

Оценочные процедуры подразумевают набор действий, которые проводятся для измерения результативности и достижения поставленных целей, а также выявления отклонений от запланированных показателей в работе учреждения.

Внешние оценочные процедуры.

Ст. 59, 95, 97 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» обеспечивают правовую основу для проведения государственной итоговой аттестации, независимой оценки качества образования.

Внешние оценочные процедуры проводятся государственными органами или независимыми организациями с целью объективной оценки качества образования.

К таким процедурам относятся:

ГИА-9 (ОГЭ, ГВЭ), ГИА-11 (ЕГЭ, ГВЭ): государственные итоговые аттестации, завершающие освоение обучающимися имеющих государственную аккредитацию основных образовательных программ основного общего и среднего общего образования.

ВПР: всероссийские проверочные работы, обеспечивающие единство подходов к проверке знаний учащихся, выявлению проблемных зон в обучении и принятию мер по улучшению качества образования.

Аккредитация образовательных учреждений: процедура проверки соответствия образовательных программ государственным стандартам.

Мониторинговые исследования: международные и национальные сопоставительные исследования, позволяют оценить уровень подготовки школьников и сравнить его с показателями других стран, а также исследования компетенций учителей.

Аккредитационный мониторинг: процедура, которая представляет собой систематическое **стандартизированное** наблюдение за выполнением образовательными организациями аккредитационных показателей.

Целью аккредитационного мониторинга является поддержание высокого уровня качества образования, обеспечение равных возможностей для всех учащихся и предотвращение снижения качества образования.

Независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности (НОКО): процедура, которая призвана выявить реальный уровень качества оказания образовательных услуг и условия, созданные для образовательного процесса в образовательных организациях.

НОКО позволяет: выяснить степень удовлетворения потребностей обучающихся и их семей, проверить соответствие предоставляемых образовательных услуг установленным требованиям и федеральным государственным образовательным стандартам, повысить прозрачность и публичность работы образовательных организаций.

Внутренние оценочные процедуры.

Внутренние оценочные процедуры осуществляются непосредственно образовательными организациями и служат инструментом самооценки и внутреннего контроля.

Ст. 58 ФЗ-273 посвящена вопросам промежуточной аттестации обучающихся в образовательной организации, её формам и порядку проведения. Статья устанавливает основания для прохождения промежуточной аттестации, а также последствия неудовлетворительных результатов.

Пунктом 10 части 3 статьи 28 Федерального закона № 273-ФЗ закреплено, что осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения относится к компетенции образовательной организации.

Часть 2 статьи 30 Федерального закона № 273-ФЗ определяет, что формы, периодичность, порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся определяется локальными нормативными актами образовательной организации.

Эти нормы закреплены также в **приказе Минпросвещения России от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»:** освоение общеобразовательной программы, в том числе отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины (модуля) общеобразовательной программы сопровождается текущим контролем успеваемости и промежуточной аттестацией обучающихся. Формы, периодичность, порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся определяются образовательной организацией самостоятельно.

К внутренним оценочным процедурам следует отнести:

- **процедуры, проводимые в рамках ВСОКО**, в том числе внутришкольного контроля по оценке уровня достижения предметных и метапредметных результатов, а также личностных результатов, которые связаны с оценкой поведения, прилежания, а также с оценкой учебной самостоятельности, готовности и способности делать осознанный выбор профиля обучения. **Ключевыми из них являются:** стартовая диагностика, текущая и тематическая оценка, итоговая оценка, промежуточная аттестация, психолого-педагогическое наблюдение;

- **анкетирование, опросы по удовлетворенности качеством образования участников образовательного процесса;**

- **мониторинг достижений** (портфолио достижений обучающихся, портфолио профессиональных достижений педагогических работников).

Организация контроля за образовательными результатами посредством сочетания внешних и внутренних оценочных процедур способствует повышению качества образования и обеспечению его соответствия современным требованиям и стандартам.

В целом, оценка качества образования направлена на контроль и повышение качества образовательной деятельности, обеспечение соответствия результатов требованиям ФГОС, стратегических документов, потребностей обучающихся и их законных представителей.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- [Настольная книга директора школы.](https://edsoo.ru/god-pedagoga-i-nastavnika/) — URL: <https://edsoo.ru/god-pedagoga-i-nastavnika/>
- Единое содержание общего образования. — URL: <https://edsoo.ru/>
- ФГОС. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- ФООП. — URL: <https://static.edsoo.ru/projects/fop/index.html?ysclid=mkuwsylspd558474581>
- Концепции преподавания предметов. — URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/general_edu/?ysclid=mkuwtqlx2b744692130
- Навигатор ГИА. — URL: <https://obrnadzor.gov.ru/navigator-gia/>
- Навигатор ВПР. — URL: <https://fioco.ru/nav-vpr-oo>
- Приложение к главе 1 настоящего сборника

§ 2. Внутренняя система оценки качества образования: нормативно-правовая основа, понятие, элементы, взаимосвязь с внутренним контролем

Нормативно-правовая основа функционирования ВСОКО включает следующие нормативные регуляторы:

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 № 372 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования» (далее – ФОП НОО);
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования» (далее – ФОП ОО);
- Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 №3 71 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования» (далее – ФОП СОО);
- Приказ Министерства просвещения РФ от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»;
- Приказ Минпросвещения России от 09.10.2024 № 704 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 08.10.2025 № 729 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования»;

- Приказ Минпросвещения России от 18.06.2025 № 467 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов начального общего и основного общего образования»;
- Приказ Минобрнауки от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией»;
- Приказ Минобрнауки от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию».

Институциональный уровень предполагает разработку Положения о внутренней системе оценки качества образования в ОО.

Данный локальный акт утверждается в соответствии с порядком утверждения локальных актов, предусмотренных уставом образовательной организации на основании ч. 3 ст. 28 и в соответствии с порядком, предусмотренным ч. 2-3 ст. 30 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Положение о внутренней системе оценки качества образования определяет цели и задачи ВСОКО, описывает содержание локального акта, включая перечень мероприятий, и устанавливает ответственных за их проведение и результативность.

Кроме того, для организации ВСОКО в школе необходимо разработать ряд документов, которые утверждает руководитель при согласовании с коллегиальными органами управления:

План мероприятий ВСОКО – представляет подробный график проведения мероприятий, учитывая сроки внешних оценочных процедур, и определяет ответственных исполнителей.

Оценочные материалы ВСОКО – унифицируют оценочные материалы для школьных инструментов, обеспечивая единый подход к проведению оценки.

Итоговые документы оценки – разработанные и утвержденные для использования формы для фиксации результатов оценки, таких как справки, отчёты, сводные таблицы, акты и пр.

В целом, результаты ВСОКО обобщаются на этапе подготовки отчёта о самообследовании образовательной организации. Используются для принятия решений по совершенствованию образовательного процесса: например, внесения изменений в локальные нормативные акты, основные образовательные программы, направления педагогов на курсы повышения квалификации и т.п.

Внутренняя система оценки качества образования – совокупность организационных структур, норм и правил, диагностических и оценочных процедур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку:

- **качества условий**, обеспечивающих образовательную деятельность с учетом запросов основных участников образовательных отношений;
- **качества реализации** образовательного процесса;
- **качества образовательных результатов** обучающихся и выпускников ОО в степени их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам и потребностям участников образовательных отношений.

Цель внутренней системы оценки качества образования в соответствии с ФГОС – получение объективной информации о состоянии качества образования, степени соответствия образовательных результатов и условий их достижения требованиям государственных стандартов, тенденциях изменения качества и причинах, влияющих на его уровень.

Таким образом, ВСОКО обеспечивает:

- формирование единой системы оценки состояния образования, обеспечивающей определение факторов и своевременное выявление изменений, влияющих на качество образования в школе;
- получение объективной информации о функционировании и развитии системы образования в школе, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень;
- предоставление всем участникам образовательных отношений и общественности достоверной информации о качестве образования;
- принятие обоснованных и своевременных управленческих решений по совершенствованию образования и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений;
- прогнозирование развития образовательной системы школы.

Задачами построения ВСОКО являются:

- формирование единого понимания критериев оценки качества образования и подходов к его измерению;
- формирование системы аналитических критериев и показателей, позволяющей эффективно реализовывать основные цели оценки качества образования;
- формирование ресурсной базы и обеспечение функционирования школьной образовательной статистики и мониторинга качества образования;
- осуществление самообследования состояния развития и эффективности деятельности образовательной организации;
- определение степени соответствия условий организации и осуществления образовательной деятельности государственным требованиям;

- определение степени соответствия образовательных программ нормативным требованиям и запросам основных потребителей образовательных услуг;
- обеспечение доступности качественного образования;
- оценка уровня индивидуальных образовательных достижений обучающихся;
- определение в рамках мониторинговых исследований степени соответствия качества образования федеральным государственным образовательным стандартам;
- выявление факторов, влияющих на качество образования;
- содействие повышению квалификации учителей, принимающих участие в процедурах оценки качества образования; определение направлений повышения квалификации педагогических работников по вопросам, касающимся требований к аттестации педагогов, индивидуальным достижениям обучающихся;
- определение рейтинга педагогов и стимулирующих доплат им;
- расширение общественного участия в управлении образованием в образовательной организации.

В основу ВСОКО положены следующие принципы:

- объективности, достоверности, полноты и системности информации о качестве образования;
- реалистичности требований, норм и показателей качества образования, их социальной и личностной значимости, учета индивидуальных особенностей развития отдельных обучающихся при оценке результатов их обучения и воспитания;
- 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;
- взаимного дополнения оценочных процедур, установления между ними взаимосвязей и взаимозависимости;
- соблюдения морально-этических норм при проведении процедур оценки качества образования в образовательной организации.

Основные функции ВСОКО:

- обеспечение качества образования и удовлетворение потребности в получении качественного образования со стороны всех участников образовательных отношений;
- аналитическое сопровождение управления качеством обучения и воспитания обучающихся;
- экспертиза, диагностика, оценка и прогноз основных тенденций развития образовательной организации;
- информационное обеспечение управленческих решений по проблемам повышения качества образования;
- обеспечение внешних пользователей (представители исполнительной и законодательной власти, работодатели, представители общественных организаций и СМИ, родители, широкая общественность) информацией о развитии образовательной организации, разработка соответствующей системы информирования внешних пользователей.

В функционировании ВСОКО используются понятия «критерий» и «показатель». **Критерий** – это признак, правило, на основании которого оценивается явление, процесс, результат. Под **показателем** оценки понимается количественная или качественная характеристика какого-либо свойства оцениваемого объекта.

Критерии и показатели **инвариантной части ВСОКО** включают обязательные составляющие оценки реализации основных образовательных программ общего образования.

Вариативная часть ВСОКО определяется образовательной организацией самостоятельно на основе локальных актов, отражающих специфику, особенности и приоритеты деятельности образовательной организации.

К ним могут относиться:

- оценка выполнения показателей программы развития;
- оценка деятельности по работе с одаренными детьми;
- оценка деятельности по организации индивидуального отбора школьников в профильные классы;

– оценка показателей деятельности общеобразовательной организации, подлежащей самообследованию и др.

Особое место в рамках ВСОКО занимает **организация мониторинга** в образовательной организации. Отметим, что мониторинг в школе – это систематическое наблюдение за состоянием образовательной системы или её элементов. Мониторинг способствует более тесному взаимодействию между школой, родителями и обществом, укрепляя доверие к системе образования.

Цель мониторинга – не только фиксировать уровень успеваемости, но и выявлять тенденции, причины отклонений, прогнозировать последствия и корректировать стратегию развития образовательного учреждения.

Некоторые задачи мониторинга:

- оценка уровня учебных достижений учащихся,
- анализ эффективности педагогической деятельности,
- выявление факторов, которые влияют на качество образования,
- обеспечение обратной связи между участниками образовательного процесса,
- формирование рекомендаций для управленческих решений.

Мониторинг может быть как внутренним (осуществляется самой школой), так и внешним (проводится органами управления образованием, независимыми организациями и др.).

К основным методам (инструментам) мониторинга можно отнести:

- диагностические работы, задания в тестовой форме, итоговые контрольные работы, которые позволяют оценить уровень освоения учебного материала;
- анкетирование и интервью, которые направлены на изучение мнения учеников, родителей и педагогов;
- наблюдение за уроками и внеурочной деятельностью – посещение занятий, мероприятий;
- анализ документов (учебных планов, журналов, рабочих программ, контроль ведения и содержания электронного журнала и пр.);
- сравнительный анализ данных за разные периоды.

Наиболее часто используются следующие виды мониторингов в школе:

- **по этапам обучения:** входной (стартовый), промежуточный, итоговый;
- **по временной зависимости:** краткосрочный (ориентирован на промежуточные результаты), долгосрочный (ориентирован на реализацию программы развития школы);
- **по частоте процедур:** разовый, периодический, систематический;
- **по охвату объекта наблюдения:** локальный, выборочный, сплошной.

По итогам анализа результатов мониторинга готовятся соответствующие документы (отчёты, справки, доклады), которые доводятся до сведения педагогического коллектива школы, учредителя, родителей.

В целом результаты мониторинговых процедур в школе позволяют решать широкий спектр задач:

- **разрабатывать и внедрять программы** повышения эффективности преподавания и обучения;
- **корректировать рабочие программы** педагогов на основе результатов мониторинга (особенно в части выбора эффективных методов преподавания, технологий и способов коммуникации с обучающимися);
- **пополнять результаты аттестационных пакетов педагогов** на установление квалификационной категории;
- **разрабатывать адресные рекомендации для обучающихся и их родителей, выстраивать индивидуальный учебный план**, а также перспективы получения дальнейшего профессионального образования;
- **обеспечивать** аналитическое отслеживание динамически изменяющихся показателей (успеваемости, эффективности воспитательной работы и др.), определять факторы, влияющие на эту динамику, и принять своевременные управленческие решения;
- **усиливать мотивацию** участников образовательного процесса к достижению высоких результатов;
- **формировать культуру** самооценки и ответственности за качество обучения.

В настоящее время в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» **не фигурирует понятие внутришкольного контроля**, но это не отменяет сам внутренний контроль.

Внутришкольный контроль (ВШК) и внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО) – разные, но взаимосвязанные понятия:

<p>Внутришкольный контроль – это всестороннее изучение и анализ учебно-воспитательного процесса в школе в целях координации всей работы в соответствии с поставленными задачами и получения объективной и полной информации о состоянии образования в школе.</p>	<p>ВСОКО – это система управления качеством образования на основе проектирования, сбора и анализа информации о содержании образования, результатах освоения основной образовательной программы, условий её реализации и эффективности составляющих её компонентов (подпрограмм), а также о содержании, условиях реализации и результатах освоения дополнительных образовательных программ образовательной организации.</p>
<p>Цель ВШК – оценка состояния образовательной системы, обеспечение её эффективности, стабильности и конкурентоспособности. На основе полученной информации принимаются внутренние управленческие решения.</p>	<p>Цель ВСОКО – выявление соответствия имеющегося качества обучения требованиям ФГОС и ознакомление общественности (заказчиков и потребителей образовательных услуг) о результатах оценки и степени соответствия.</p>

ВСОКО не заменяет ВШК, однако её материалы следует использовать в рамках ВШК, особенно в сфере контроля образовательных достижений учащихся. При этом **ВШК – компонент ВСОКО**, который обеспечивает всестороннее изучение и анализ учебно-воспитательного процесса в школе.

Виды внутришкольного контроля:

• **по широте охвата объектов проверки:**

тематический – направлен на углублённое изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя;

фронтальный – направлен на всестороннее изучение деятельности педагогического коллектива, методического объединения или отдельного учителя;

• **по времени осуществления:**

предварительный – направлен на предупреждение возможных ошибок учителя в подготовке и проведении урока, воспитательного мероприятия, занятий кружка, изучении отдельных тем, разделов учебной программы;

текущий (оперативный) – осуществляется непосредственно в процессе деятельности для предотвращения отклонений от установленных планов, нормативов, положений, программ, оперативного устранения недостатков;

заключительный – осуществляется для обратной связи после окончания работы, например, в конце года.

Наиболее часто используемые формы внутришкольного контроля:

• **персональный** – контроль за работой одного учителя, классного руководителя, воспитателя;

• **классно-обобщающий** – контроль за деятельностью учителей, классных руководителей, работающих в одном классе;

• **предметно-обобщающий** – контроль за формированием системы знаний, умений и навыков у учащихся по конкретному предмету, изучение вопросов преемственности в обучении;

• **обзорный** – контроль за отдельными вопросами образовательной деятельности в целом (состояние школьной документации, трудовой дисциплины учителей, учебно-технического оборудования и т. д.);

• **комплексно-обобщающий** – контроль за состоянием вопросов в комплексе для параллели классов (уровень знаний в параллели классов, отдельных обучающихся, качество преподавания в параллели и др.).

В рамках контроля основными остаются вопросы:

• **реализация образовательных программ в полном объеме в соответствии с учебным планом (ч. 7 ст. 28, п.1 ч.1 ст. 48 273-ФЗ);**

- объективность оценивания качества образовательных результатов обучающихся (ч. 7 ст. 28, п.5 ч.1 ст. 48 273-ФЗ);
- промежуточная аттестация обучающихся (ст. 58 273-ФЗ);
- использование педагогическими работниками современных методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения (п.12 ч.3 ст.28 273-ФЗ);
- соответствие применяемых форм, средств, методов обучения и воспитания возрастным, психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся (п. 2 ч.1 ст. 34, п. 6 ч.1 ст. 48 273-ФЗ);
- ведение учебно-педагогической документации (рабочие программы учебных предметов, классные журналы и т.д.) (ч. 7 ст. 28, п.1 ч.1 ст. 48 273-ФЗ);
- обеспечение безопасного пребывания обучающихся в образовательной организации (ч.6. ст. 28, п.8 ч.1 ст. 41 273-ФЗ);
- дозировка домашних заданий обучающихся (требования СанПиН 1.2.3685-21, методические рекомендации по организации по организации домашней учебной работы обучающихся общеобразовательных организаций).

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- Сайт НИСО. Внутренняя система оценки качества образования. — URL: <https://niso54.ru/upravlenie-po-rezultatam/soko/vsoko>
- [Нормативная правовая основа проведения мониторинга в образовательной организации](#)
- [СанПиН 1.2.3685-21](#)
- [методические рекомендации по организации по организации домашней учебной работы обучающихся общеобразовательных организаций](#)
- [Приложение к главе 2](#)

§ 3. Анализ обращений участников отношений в сфере образования, поступающих учредителю

Порядок обращения родителей (законных представителей) с жалобами, заявлениями, предложениями регулируется несколькими федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации. Ключевые из них:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», который устанавливает общие принципы организации образования в России и регулирует отношения между участниками образовательного процесса, включая права и обязанности родителей и

образовательных учреждений. Статья 44 данного закона посвящена правам и обязанностям родителей, в частности, их праву обращаться с жалобами и предложениями в образовательные организации.

Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» регламентирует процедуру подачи и рассмотрения обращений граждан, включая жалобы, в государственные органы и организации. Он устанавливает сроки рассмотрения обращений, формы и способы их подачи, а также ответственность за нарушение порядка рассмотрения обращений.

Анализ обращений участников образовательных отношений, поступающих учредителю позволяет выявить ключевые проблемы и тенденции, существующие в процессе оценки качества образования в подведомственных организациях.

Такой анализ помогает своевременно реагировать на запросы общественности, улучшать работу образовательных учреждений и повышать эффективность управления образовательным процессом.

При обработке и анализе обращений учитывается следующее:

- **формирование обратной связи:** своевременное реагирование на обращения укрепляет доверие между участниками образовательных отношений и повышает уровень удовлетворенности;

- **использование аналитических инструментов:** внедрение специализированных технологий и методик обработки данных позволяет выявлять скрытые закономерности и находить эффективные пути решения проблем;

- **развитие информационной открытости:** предоставление доступной и понятной информации участникам образовательных отношений способствует снижению числа необоснованных жалоб и улучшению общего восприятия образовательной среды.

Этот подход способствует построению конструктивного диалога между всеми заинтересованными сторонами и создает условия для устойчивого развития образовательной системы.

Основные категории обращений:

- **система оценивания учащихся.** Родители выражают озабоченность объективностью выставления отметок, справедливостью критериев оценивания и прозрачностью процедуры итоговых аттестаций. Особый интерес вызывает объем домашних заданий, требования к проверке тетрадей и т.п.;

- **мониторинг качества образования.** Участники интересуются механизмом отслеживания успешности образовательных процессов, возможностью участия родителей в процедурах мониторинга и наличием прозрачных показателей эффективности учебного заведения;

- **организация внутришкольной системы оценки качества (ВСОКО).** Педагоги задают вопросы о создании эффективной модели самооценки, внедрении диагностического инструментария и интеграции внутренней оценки в общую стратегию улучшения качества образования;

- **работа с низкими показателями успеваемости.** Обращения поступают по поводу выявления факторов, негативно влияющих на образовательные результаты, необходимости мер поддержки слабоуспевающих учеников и профилактических действий против низкой учебной мотивации детей. Важное место отводится вопросам адаптации вновь прибывших обучающихся, восполнению пробелов в знаниях, особенностям разработки индивидуальных учебных планов;

- **разработка управленческих решений.** Руководители образовательных организаций обращаются за консультациями по принятию эффективных управленческих решений на основе полученных данных мониторингов и оценочных процедур.

Важной частью мониторинга общественного мнения и доверия к образовательным организациям является **анализ обращений к учредителю от родителей (законных представителей) по вопросам культуры общения, профессиональной этики администрации и педагогов.**

Такие обращения помогают выявить возможные нарушения норм поведения сотрудников образовательных учреждений и предложить меры по совершенствованию коммуникации с родителями и учениками.

Обращения родителей (законных представителей) в этом ключе можно классифицировать следующим образом:

Проблемы культурного общения: жалобы на грубость, невнимательность или пренебрежительное отношение сотрудников к родителям и ученикам.

Профессиональная этика педагогов: нарушения этических норм педагогами, проявляющиеся в предвзятых оценках, некорректных высказываниях или действиях, снижающих уважение к профессии учителя.

Административные злоупотребления: неправомерные распоряжения администрации школы, отсутствие должного внимания к нуждам семей и обучающихся, несоблюдение законных прав и обязанностей сторон.

Отсутствие четких регламентов и порядка рассмотрения обращений: проблемы, связанные с длительным ожиданием ответов на заявления, жалобы, предложения, отсутствием обратной связи или отказом в рассмотрении обращений.

Снижение количества обращений от родителей (законных представителей) предполагает создание благоприятных условий взаимодействия между семьей и школой, устранение барьеров в общении и обеспечение открытого и доверительного диалога.

Для этого в учреждении важно предпринимать целенаправленные шаги, направленные на решение конкретных проблем и предупреждение конфликтов.

Ниже приведены возможные мероприятия, которые помогут уменьшить число обращений.

Мероприятия для укрепления сотрудничества семьи и школы:

- **приведение локальных актов ОО в соответствие с действующими требованиями федерального законодательства в сфере образования, установленными, в частности:**

ст. 30 Федерального закона от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации»;

Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденным приказом Минпросвещения от 22.03.2021 № 115;

Порядком приема на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденным приказом министерства просвещения РФ от 02.09.2020 № 458;

Порядком и условиями осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности, утверждённым приказом Минпросвещения России от 06.04.2023 № 240;

системой оценки достижения планируемых результатов освоения ООП соответствующего уровня в образовательной организации в соответствии с ФГОС и ФОП;

- **обеспечение информированности родителей (законных представителей) о порядке подачи и рассмотрения обращений в образовательной организации в очной/ дистанционной форме, а также о правах и обязанностях обеих сторон;**

- **актуализация положений в ОО, регламентирующих деятельность комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, службы медиации и примирения.**

Отметим, что Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в школе разрабатывается на основании **Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»**. **Статья 45** данного закона прямо предусматривает создание комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений. Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается в целях урегулирования разногласий между участниками

образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания. На федеральном уровне допускается разработка типовых положений или методические рекомендации, которые служат ориентиром для школ при разработке собственных положений. Эти документы помогают унифицировать подходы к созданию и функционированию комиссии.

Письмом Минпросвещения России от 11.04.2025 № 07-1660 «О методических рекомендациях» разработаны методические рекомендации по организации деятельности служб медиации и примирения. Эти рекомендации направлены на формирование единого подхода к организации деятельности служб медиации и примирения в общеобразовательных организациях:

- **создание системы мониторинга и контроля соблюдения профессиональных этических норм** среди учителей и администраторов;
- **проведение регулярных встреч с родителями (законными представителями)**. Организация дней открытых дверей, встреч с администрацией и педагогическим коллективом, директорских часов, консультаций психологов и социальных педагогов в рамках родительских клубов. Такие формы позволяют своевременно укреплять взаимопонимание и устранять возникающие разногласия;
- **создание консультативной службы**. Назначение ответственного лица или группы лиц, которые будут заниматься решением ответов на вопросы, связанные с учебным процессом, воспитанием и поведением учащихся. В таком случае родителям (законным представителям) будет проще обратиться непосредственно в школу, минуя органы учредительства;
- **развитие школьного сайта и социальных сетей, каналов в мессенджерах, электронных систем и сервисов**. Информирование родителей о событиях, происходящих в школе, публикации полезных советов и рекомендаций по обучению и воспитанию детей. Предоставление доступа к электронным дневникам и другим сервисам, облегчающим информирование и контроль за успехами ребёнка. Обеспечение дистанционных способов связи с родителями посредством сайта учреждения;
- **активизация коллегиальных органов управления с участием родителей (законных представителей)**. Совместная разработка планов школьных мероприятий, программ внеурочной деятельности, социальных инициатив, в том числе по формированию образовательного пространства, благоустройства территории;
- **психолого-педагогическое просвещение**. Организация лекций и мастер-классов для родителей, родительских клубов по актуальным вопросам воспитания, психологии подросткового возраста, особенностям переходного периода и другим важным темам. Повышение осведомлённости уменьшит тревожность и снизит вероятность негативных реакций;

- **повышение квалификации педагогического состава.** Систематическое, плановое обучение педагогов современным методам обучения различных категорий школьников, в том числе с детей-инвалидов, детей с особыми возможностями здоровья, детей с опережающими темпами развития, а также проведение регулярных тренингов и семинаров по повышению коммуникативных навыков персонала обеспечит и профессиональный рост сотрудников, и повлияет на качество образовательного процесса, а, в конечном итоге, повысит престиж школы;

- **регулярная оценка качества предоставления образовательных услуг.** Постоянно собирайте обратную связь от родителей и учащихся, учитывайте их пожелания и предложения. Периодически проводите анкетирования и опросы, позволяющие выявить слабые стороны и разработать стратегии их исправления;

- **выстраивание партнёрского отношения с органами местной власти и общественностью.** Участвуйте в городских мероприятиях, конкурсах и проектах, показывая открытость и готовность взаимодействовать с обществом. Доброжелательное восприятие общественности положительно скажется на снижении числа обращений.

Реализация перечисленных мероприятий потребует совместных усилий руководства школы, педагогического коллектива и родителей. Результатом станет повышение удовлетворённости родителей работой школы, уменьшение числа жалоб и позитивные изменения в атмосфере образовательного учреждения.

§ 4. Локальные нормативные акты образовательной организации, регламентирующие основные вопросы организации и осуществления образовательной деятельности

В разделе представлен перечень и нормативные основания разработки локальных нормативных актов образовательной организации по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе оценке и учету образовательных достижений обучающихся.

В соответствии со статьей 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – ФЗ-273) «образовательная организация обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и **принятии локальных нормативных актов** в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации».

Методические рекомендации по определению нормативности правовых актов субъектов Российской Федерации и муниципальных правовых актов², определяют **локальный нормативный акт** как «официальный документ, принятый (изданный) в установленном порядке компетентным органом управления или должностным лицом, устанавливающий обязательные правила поведения в органе (организации). Локальный нормативный акт является внутренним документом органа (организации)...».

Пункт 1 части 3 статьи 28 к компетенции образовательной организации (далее – ОО) в установленной сфере деятельности относит разработку и принятие:

правил внутреннего распорядка обучающихся, в том числе устанавливающих требования к дисциплине на учебных занятиях и правилам поведения в образовательной организации,

правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов.

Часть 2 статьи 30 ФЗ-273 устанавливает, что образовательная организация «принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения, в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном ее уставом». Локальные нормативные акты принимаются по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие:

правила приёма обучающихся,
режим занятий обучающихся,
формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся,
порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся,
порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся.

Частью 3 статьи 30 ФЗ-273 устанавливается необходимость при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права обучающихся и работников, учёта мнения советов обучающихся, советов родителей, представительных органов обучающихся, а также в случаях, предусмотренных трудовым

²Методические рекомендации по определению нормативности правовых актов субъектов Российской Федерации и муниципальных правовых актов в целях ведения федерального регистра нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, Федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов и регистров муниципальных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации. Разработаны Федеральным бюджетным учреждением «Научный центр правовой информации при Министерстве юстиции Российской Федерации»

- URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_427900/5af02134ef35c75060077e1703f53cde3d9137c6/

законодательством³, представительных органов работников (при наличии таких органов).

Урегулированию локальными нормативными актами подлежат и ряд иных положений по вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, установленных ФЗ-273.

Ниже представлен примерный перечень локальных нормативных актов образовательной организации, а также указаны статьи ФЗ-273 и отдельные документы⁴, в соответствии с которыми конкретные локальные нормативные акты разрабатываются.

I. Локальные нормативные акты, регламентирующие управление образовательной организацией:

1. Положение об общем собрании (конференции) работников ОО.

2. Положение о педагогическом совете ОО.

3. Положение о Совете ... (указывается коллегиальный орган управления: попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет, др.).

Локальные нормативные акты №№ 1-3 разрабатываются на основании ч. 4 ст. 26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее в перечне – ФЗ-273).

4. Порядок учёта мнения советов обучающихся, советов родителей (законных представителей), представительных органов обучающихся при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих интересы обучающихся. Порядок учёта мнения советов обучающихся, советов родителей (законных представителей), представительных органов обучающихся при выборе меры дисциплинарного взыскания для обучающегося.

Ч. 3, 4 ст. 30, ч. 7 ст. 43 ФЗ-273.

II. Локальные нормативные акты, регламентирующие организационные аспекты деятельности ОО:

5. Правила приёма обучающихся в образовательную организацию.

Пункт 8 ч. 3 ст. 28, ч. 2 ст. 30, ст. 55, ч. 5, 9, ст. 53, ст. 67 ФЗ-273.

6. Режим занятий обучающихся образовательной организации.

Часть 2 ст. 30 ФЗ-273,

³Трудовой Кодекс Российской Федерации. Статья 8. Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права. Статья 372. Порядок учета мнения выборного органа первичной профсоюзной организации при принятии локальных нормативных актов.

– URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

⁴Все документы указаны в редакции, действующей на октябрь 2025 года. При разработке локального нормативного акта необходимо использовать только актуальные нормативные регуляторы

постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.09.2020 № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 "Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи"» (далее в перечне – СП 2.4.3648-20),

постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.01.2021 № 2 «Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 1.2.3685-21 "Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания».

7. Правила внутреннего распорядка обучающихся.

Пункт 1 ч. 3 ст. 28, ч. 2 ст. 30, ч. 2 ст. 55 ФЗ-273.

8. Правила внутреннего трудового распорядка в ОО.

Ст.190 Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, пункт 1 ч. 3 ст. 28, ч. 7 ст. 47 ФЗ-273.

9. Порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся в образовательной организации.

Часть 2 ст. 30, ч. 2 ст. 62 ФЗ-273.

10. Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся.

Часть 2 ст. 30 ФЗ-273.

11. Требования к одежде обучающихся / Положение о школьной форме обучающихся в образовательной организации.

Ст. 38 ФЗ-273.

12. Порядок пользования объектами инфраструктуры ОО (в том числе лечебно-оздоровительной инфраструктурой, объектами культуры и объектами спорта).

Пункт 21 ч. 1 ст. 34 ФЗ-273.

13. Порядок ознакомления с документами ОО.

Пункт 18 ч. 1 ст. 34, ч. 2 ст. 55 ФЗ-273.

14. Положение о структурном подразделении ОО.

Части 2, 4 ст. 27 ФЗ-273.

15. Штатное расписание ОО.

Пункт 4 ч. 3 ст. 28 ФЗ-273,

письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.06.2025 № ОК-1835/08 «О примерных штатных нормативах».

16. Программа развития ОО.

Пункт 7 ч. 3 ст. 28 ФЗ-273.

17. Порядок разработки и утверждения ежегодного отчёта о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств в ОО.

Пункт 3 ч. 3 ст. 28 ФЗ-273.

18. Порядок организации и проведения самообследования в ОО.

Пункты 3, 13 ч. 3 ст. 28, п. 3 ч. 2 ст. 29 ФЗ-273,

приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией»,

приказ Минобрнауки России от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию».

19. Положение о психолого-педагогическом консилиуме ОО.

Ст. 42 ФЗ-273,

распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 09.09.2019 № Р-93 «Об утверждении примерного Положения о психолого-педагогическом консилиуме образовательной организации»,

федеральные адаптированные образовательные программы начального общего и основного общего образования, федеральная образовательная программа среднего общего образования⁵ (далее – ФАОП НОО и ООО, ФОП СОО).

20. Положение об оказании логопедической помощи в ОО.

Ст. 42 ФЗ-273,

распоряжение Минпросвещения России от 06.08.2020 № Р-75 «Об утверждении примерного Положения об оказании логопедической помощи в организациях, осуществляющих образовательную деятельность»,

ФАОП НОО и ООО, ФОП СОО.

21. Локальный нормативный акт, регламентирующий периодические кратковременные дежурства педагогических работников в образовательной организации в период осуществления образовательного процесса.

Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 04.04.2025 № 269 «О продолжительности рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, «...», и о порядке определения учебной нагрузки указанных педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре, основаниях ее изменения и случаях установления верхнего предела указанной учебной нагрузки».

⁵Федеральная адаптированная образовательная программа начального общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утвержденная приказом Минпросвещения России от 24.11.2022 № 1023.

Федеральная адаптированная образовательная программа основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утвержденная приказом Минпросвещения России от 24.11.2022 № 1025.

Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371

22. Положение о запрете использования мобильных телефонов (смартфонов) во время учебного процесса в ОО.

Пункт 4.1 ч. 1 ст. 43 ФЗ-273,
пункт 3.5.3 раздела III СП 2.4.3648-20.

III. Локальные нормативные акты, регламентирующие особенности организации образовательного процесса:

23. Положение о формах получения образования и обучения в ОО.

Ст. 17, ч. 3 ст. 44 ФЗ-273.

24. Положение о языке (языках) образования организации, осуществляющей образовательную деятельность, по реализуемым ею образовательным программам.

Часть 6 ст. 14 ФЗ-273.

25. Порядок реализации права обучающихся на обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение.

Пункт 3 ч. 1 ст. 34 ФЗ-273.

26. Порядок зачёта образовательной организацией результатов освоения обучающимися учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, дополнительных образовательных программ в других организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

Пункт 7 ч. 1 ст. 34 ФЗ-273.

IV. Локальные нормативные акты, регламентирующие оценку и учет образовательных достижений обучающихся:

27. Положение о внутренней системе оценки качества образования.

Пункт 13 ч. 3, ч. 7 ст. 28 ФЗ-273,

федеральные государственные образовательные стандарты общего образования⁶ (далее – ФГОС), федеральные образовательные программы общего образования⁷ (далее – ФООП),

⁶Федеральный государственный стандарт начального общего образования (утвержден приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286).

Федеральный государственный стандарт основного общего образования (утвержден приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287).

Федеральный государственный стандарт среднего общего образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413).

Федеральный государственный стандарт начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (утвержден приказом Минобрнауки России от 19.12.2014 № 1598)

⁷Федеральная образовательная программа начального общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372.

Федеральная образовательная программа основного общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370.

Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371

приказ Минобробразования России от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию».

28. Положение об индивидуальном учёте результатов освоения обучающимися образовательных программ.

Пункт 11 ч. 3 ст. 28 ФЗ-273,
ФГОС, ФООП.

29. Положение о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Часть 3 ст. 17, п. 10 ч. 3 ст. 28, ч. 3 ст. 34, ч. 1 ст. 58 ФЗ-273,
ФГОС, ФООП.

30. Порядок хранения в архивах образовательной организации на бумажных и/или электронных носителях результатов освоения обучающимися образовательных программ.

Пункт 11 ч. 3 ст. 28 ФЗ-273.

31. Приказ, утверждающий форму/образец справки об обучении в образовательной организации.

Часть 12 ст. 60 ФЗ-273.

V. Локальные нормативные акты, регламентирующие условия реализации образовательных программ:

32. Положение о сетевой форме реализации образовательных программ в образовательной организации.

Ст. 13, 15, п. 7 ч. 1 ст. 34 ФЗ-273.

33. Положение об электронной информационной образовательной среде.

Положение об электронном обучении и использовании дистанционных образовательных технологий в образовательном процессе.

Ст. 13, 16 ФЗ-273,

Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»,

ФГОС, ФООП.

34. Положение об учебном кабинете.

Пункт 2 части 3 статьи 28 ФЗ-273,
ФГОС, ФООП.

35. Порядок выбора учебников, учебных пособий в образовательной организации.

Пункт 9 ч. 3 ст. 28, п. 4 ч. 3 ст. 47 ФЗ-273,
ФГОС, ФООП.

VI. Локальные нормативные акты, регламентирующие права, обязанности, меры социальной поддержки обучающихся ОО:

36. О предоставлении обучающимся условий для обучения с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в том числе получение социально-педагогической и психологической помощи, бесплатной психолого-медико-педагогической коррекции.

Пункт 2 части 1 ст. 34 ФЗ-273,
ФГОС, ФООП, ФАОП НОО и ООО.

37. Порядок/Правила посещения мероприятий, не предусмотренных учебным планом.

Часть 4 ст. 34 ФЗ-273.

38. Порядок/Правила пользования учебниками и учебными пособиями обучающимися, осваивающими учебные предметы, курсы, дисциплины (модули) за пределами ФГОС и/или получающими платные образовательные услуги.

Часть 3 ст. 35 ФЗ-273.

39. Положение о мерах социальной поддержки обучающихся.

Пункт 29 ч. 1, п. 7 ч. 2 ст. 34 ФЗ-273.

VII. Локальные нормативные акты, регламентирующие права, обязанности и ответственность работников образовательной организации:

40. Положение о профессиональной этике педагогических работников образовательной организации (Кодекс профессиональной этики).

Часть 4 ст. 47 ФЗ-273(с учётом норм ст. 48).

41. Порядок доступа работников ОО к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, музейным фондам, материально-техническим средствам обеспечения образовательной деятельности.

Пункт 7 ч. 3 ст. 47 ФЗ-273.

42. Положение о режиме рабочего времени педагогических работников / Положение о соотношении учебной и другой педагогической работы педагогических работников.

Трудовой кодекс Российской Федерации,
ч. 6 ст. 47 ФЗ-273,

постановление Правительства Российской Федерации от 03.04.2024 № 415
«О ежегодных основных удлинённых оплачиваемых отпусках»,

приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 04.04.2025 № 269 «О продолжительности рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность «...»,

приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 17.03.2025 № 236 «Об утверждении Порядка предоставления педагогическим работникам организаций, осуществляющих образовательную деятельность, длительного отпуска сроком до одного года».

43. Положение о порядке организации и проведения аттестации педагогических работников в целях соответствия занимаемой должности.

Пункт 8 ч. 1 ст. 48, ч. 2 ст. 49 ФЗ-273.

44. Положение о профессиональной переподготовке и повышении квалификации педагогических работников ОО.

Пункт 5 ч. 3 ст. 28, п. 7 ч. 1 ст. 48 ФЗ-273.

VIII. Локальные нормативные акты, регламентирующие образовательные отношения:

45. Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений и их исполнению в ОО.

Пункт 2 ч. 1, ч. 6 ст. 45 ФЗ-273.

46. Положение об оказании платных образовательных услуг в образовательной организации. Договор об оказании платных образовательных услуг.

Пункт 4 ч. 2 ст. 29, ст. 54, ст. 101 ФЗ-273.

47. Порядок расчёта стоимости образовательной услуги в ОО. Приказ «Об утверждении стоимости обучения по образовательной услуге в 20../20.. учебном году».

Пункт 4 ч. 2 ст. 29, ст. 54, ст. 101 ФЗ-273.

48. Положение об оплате труда.

Ст. 129, 135, 333, 334, 335 Трудового кодекса Российской Федерации, подпункт «д» пункта 2 статьи 29 и пункт 7 статьи 47 ФЗ-273.

IX. Локальные нормативные акты, регламентирующие открытость и доступность информации о деятельности ОО:

49. Положение об официальном сайте ОО. Положение об информационной открытости ОО.

Пункт 21 ч. 3 ст. 28, ч. 1 ст. 29 ФЗ-273,

постановление Правительства Российской Федерации от 20.10.2021 № 1802 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации, а также о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации»,

приказ Рособрнадзора от 04.08.2023 № 1493 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления информации».

50. Положение о применении сервисов взаимодействия педагогов с обучающимися и законными представителями посредством видеоконференц-связи, быстрого обмена текстовыми сообщениями, фото-, аудио- и видеoinформацией, файлами.

Ст. 13, 16, 44 ФЗ-273,

постановление Правительства Российской Федерации от 13.07.2022 № 1241 «О федеральной государственной информационной системе "Моя школа" «...»,

постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

Предложенный перечень локальных нормативных актов не является исчерпывающим. Образовательные организации обладают самостоятельностью в разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с ФЗ-273, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом (ч. 1 ст. 28 ФЗ-273). И если какой-либо из вопросов деятельности образовательной организации нуждается в нормативном регулировании, то по нему следует принимать локальный нормативный акт. При этом необходимо учитывать, что в соответствии с ч. 4 ст. 30 ФЗ-273 нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение обучающихся или работников образовательной организации по сравнению с положением, установленным законодательством Российской Федерации, либо принятые с нарушением установленного порядка, не применяются и подлежат отмене образовательной организацией.

На основании статьи 29 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» **копии локальных нормативных актов, предусмотренных частью 2 статьи 30 настоящего Федерального Закона, а также правил внутреннего распорядка обучающихся, правил внутреннего трудового распорядка, коллективного договора размещаются на официальном сайте образовательной организации в сети «Интернет».**

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- [Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- [Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

- Методические рекомендации по определению нормативности правовых актов субъектов Российской Федерации и муниципальных правовых актов в целях ведения федерального регистра нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов и регистров муниципальных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации / авторы: Атагимова Э.И., Рыбакова О.С. – М.: ФБУ НЦПИ при Минюсте России, 2019. – 140 с. — URL: http://pravo.minjust.ru/sites/default/files/documents/metod-materials/metod_rekom.pdf
- Настольная книга директора школы. — URL: <https://edsoo.ru/wp-content/uploads/2023/12/301-1432-01-znanie.pdf>
- Официальный интернет-портал правовой информации. —URL: <http://publication.pravo.gov.ru/> Официальное опубликование правовых актов
- Справочная правовая система КонсультантПлюс (СПС КонсультантПлюс). — URL: <https://www.consultant.ru/about/>

§ 5. Административный контроль в общеобразовательной организации

Административный контроль – это *управленческая функция администрации* общеобразовательной организации, направленная на проверку соблюдения действующего законодательства в деятельности организации, состояния образовательного процесса, получения достоверной информации о результатах деятельности для принятия управленческих решений.

Виды административного контроля:

- по масштабу целей: стратегический, тактический, оперативный.
- по временной направленности: предупредительный или опережающий, текущий, заключительный, ретроспективный.
- по частоте проведения: разовый, периодический, систематический.
- по широте контролируемой области: выборочный, локальный, фронтальный.
- по организационным формам: индивидуальный, групповой, коллективный.

Административный контроль в общеобразовательной организации, проведение в его рамках контрольных и оценочных мероприятий осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования:

Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

федеральными государственными образовательными стандартами начального общего, основного общего, среднего общего образования (ФГОС);

федеральными образовательными программами начального общего, основного общего, среднего общего образования (ФОП);

профессиональным стандартом руководителя образовательной организации, утвержденным приказом Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)"»;

квалификационными характеристиками заместителя руководителя, утвержденными приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"»;

иными нормативными документами в сфере образования;

локальными нормативными актами образовательной организации, в том числе регламентирующими формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, обучение по индивидуальному учебному плану, функционирование внутренней системы оценки качества образования и иные вопросы деятельности образовательной организации.

Статья 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации относит:

осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения (ч. 3, п. 10);

индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ и поощрений обучающихся, а также хранение в архивах информации об этих результатах и поощрениях на бумажных и (или) электронных носителях (ч. 3, п. 11);

проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования (ч. 3, п. 13);

иные вопросы в соответствии с законодательством РФ (ч. 3, п. 22).

Осуществляют административный контроль:

- руководитель общеобразовательной организации (директор),
- заместители руководителя (заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по воспитательной работе),
- иные должностные лица администрации (в соответствии с приказом о распределении обязанностей).

В соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (пункты 3.2.1–3.2.3) в части контроля и оценки **директор** школы осуществляет:

контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности;

организацию работ по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся;

анализ деятельности и результатов реализации образовательных программ, выполнение коррекции организации образовательной деятельности;

организацию проведения самообследования образовательной организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга образовательных результатов обучающихся;

контроль реализации образовательной деятельности в соответствии с требованиями санитарно-эпидемиологических правил и нормативов к устройству, содержанию и организации режима работы общеобразовательных организаций;

планирование, координацию и контроль деятельности структурных подразделений;

мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации и коррекцию на основе их данных этой деятельности;

контроль и оценку результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации;

иные направления контроля и оценки.

В соответствии с квалификационными характеристиками заместителя руководителя образовательного учреждения, утвержденными приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011), в части контроля и оценки **заместитель директора** школы осуществляет контроль:

качества образовательного процесса;

объективности оценки результатов образовательной деятельности обучающихся;

работы кружков и факультативов;

обеспечения уровня подготовки обучающихся, соответствующего требованиям федеральных государственных образовательных стандартов начального, основного, среднего уровней образования;

учебной нагрузки обучающихся (расписание уроков и внеурочной деятельности, расписание занятий по программам дополнительного образования, объем домашних заданий, распределение учебного времени на уроке (оптимальность структуры урока, организация динамической паузы) и т. д.);

иные направления контроля.

Важнейшими направлениями административного контроля в образовательной организации являются **контроль и оценка образовательных достижений обучающихся**, а также **контроль проведения уроков** (занятий) педагогическими работниками.

Контроль и оценка **образовательных достижений обучающихся** осуществляются в рамках **внутреннего мониторинга**, включающего процедуры⁸:

– стартовая диагностика (п. 19.36 ФОП НОО, п. 18.26 ФОП ООО, п. 18.26 ФОП СОО), которая проводится администрацией образовательной организации в начале обучения на каждом уровне общего образования и направлена на оценку готовности обучающихся к обучению на данном уровне образования;

– оценка уровня достижения предметных и метапредметных результатов;

– оценка уровня функциональной грамотности;

– оценка уровня профессионального мастерства педагогического работника, осуществляемого на основе выполнения обучающимися проверочных работ, анализа посещенных уроков, анализа качества учебных заданий, предлагаемых педагогическим работником обучающимся.

Результаты внутреннего мониторинга являются основанием подготовки рекомендаций для текущей коррекции учебного процесса и его индивидуализации и (или) для повышения квалификации педагогического работника.

Административный контроль урока/занятия – это наблюдение за ходом образовательного процесса с целью проверки соблюдения требований федеральных государственных образовательных стандартов, федеральных образовательных программ, оценки качества преподавания и освоения обучающимися основной образовательной программы.

Традиционные формы контроля сохраняются (тематический, классно-обобщающий, персональный), но, с учетом тенденций развития образования, сегодня он направлен в сторону **формирующего управления кадрами** и аналитику данных об их качестве.

Задача представителя администрации образовательной организации при проведении административного контроля урока/занятия – выявить, не нарушая прав педагогических работников, профессиональные дефициты педагога, определить точки его профессионального роста и принять меры, направленные на повышение квалификации педагогического работника для достижения **актуального уровня его профессиональных компетенций**.

В ходе контроля урока/занятия внимание акцентируется на следующем:

1. Элементы (этапы) урока/занятия.
2. Методы и приемы организации деятельности обучающихся; управление учебной мотивацией.

⁸ п. 18.29 ФОП ООО, п. 18.29 ФОП СОО

3. Наблюдаемый образовательный результат ученика, выраженный в опыте учебных действий с предметным содержанием.

4. Профессиональные компетенции, которые транслирует педагог в уроке; уровень освоения компетенции.

5. Иное (в зависимости от вида контроля).

Как уже отмечено выше, административный контроль урока должен осуществляться *с соблюдением прав⁹ педагогического работника*.

Несмотря на то, что посещение уроков/занятий осуществляется администрацией в рамках внутришкольного контроля за организацией образовательного процесса и обусловлена должностными обязанностями вышеуказанных руководящих работников, *порядок посещения уроков/занятий* рекомендуется *регламентировать* локальным нормативным актом образовательной организации. Данный локальный акт, как затрагивающий права работников образовательной организации, разрабатывается и утверждается с учетом мнения представительного органа педагогических работников организации (часть 3 статьи 30 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Посещение уроков/занятий педагогов может проводиться не только в рамках административного контроля, но и в иных целях: например, осуществления методического сопровождения деятельности учителя, обмена профессиональным опытом и распространения эффективных педагогических практик и т. д. Образовательная организация разрабатывает график посещения занятий, с которым педагогов необходимо знакомить заранее, лучше под подпись, чтобы не нарушать установленных законодательством прав педагогических работников.

Административный контроль, как правило, осуществляется в следующей последовательности:

- обоснование актуальности проверки и формулировка цели;
- разработка алгоритма, структурной схемы предстоящей проверки;
- сбор и обработка информации о состоянии проверяемого объекта по разработанной схеме;

⁹ Часть 3 статьи 47 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»:

Педагогические работники пользуются следующими академическими правами и свободами:

1) свобода преподавания, свободное выражение своего мнения, **свобода от вмешательства в профессиональную деятельность;**

2) свобода выбора и использования педагогически обоснованных форм, методов и средств обучения и воспитания;

3) право на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы, отдельного учебного предмета, курса, дисциплины (модуля);

«...»

- оформление основных выводов по результатам проверки;
- определение рекомендаций;
- принятие управленческих решений;
- установление сроков следующего контроля;
- обсуждение итогов проверки на соответствующем уровне (административном совещании, педагогическом совете, заседании методического объединения и т. д.).

Для осуществления административного контроля в зависимости от его направления могут быть использованы следующие *методы*:

наблюдение (посещение уроков, внеурочных занятий, мероприятий и других с их последующим анализом);

изучение школьной документации (классных журналов, технологических карт либо планов уроков учителей, тетрадей обучающихся, личных дел и алфавитной книги записи учащихся, книги выдачи аттестатов, протоколов заседаний педагогического совета, приказов по школе и т. д.);

анкетирование и тестирование (использование анкет (открытых и закрытых) и тестов для оценки уровня образовательных достижений обучающихся, профессиональных компетенций педагогов, других параметров);

проведение административных контрольных/проверочных работ;

анализ (образовательного процесса, результатов освоения обучающимися образовательных программ, режима образовательной деятельности и т. д.);

мониторинг (системное отслеживание установленных показателей, например, успеваемости обучающихся, посещаемости ими уроков и внеурочных занятий, аттестации педагогических работников, прохождения курсов повышения квалификации и т. д.);

экспертиза (оценка качества образовательного процесса на основе экспертного мнения);

хронометраж (измерение временных затрат на выполнение повторяющихся операций; метод используется при изучении режима образовательной деятельности, рационального использования времени урока и внеурочных занятий, для выявления причин перегрузки учащихся и учителей, определения объема домашних заданий и т. д.).

Методы административного контроля могут взаимно дополнять друг друга. Использование разнообразных методов возможно при условии четкого, обоснованного планирования направлений и этапов осуществления контроля.

Любой административный контроль завершается разработкой предложений по устранению выявленных недостатков, принятием управленческих решений и осуществлением мер, направленных на повышение качества образовательной деятельности и образовательных результатов.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848).
— URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/
- Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 № 18638).
— URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105703/
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286.
— URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287.
— URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413.
— URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа начального общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372.
— URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа основного общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370.
— URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371.
— URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Савиных Г. П. Методические аспекты использования результатов оценочных процедур. Административный контроль урока. Курсы повышения квалификации «Управление общеобразовательной организацией на основе использования результатов мониторинговых и оценочных процедур». – Новосибирск: ГКУ НСО НИМРО, 2024.
— URL: <https://nimro.ru/news/5434/>
- 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.
— URL: [Я-эффективный директор 07.12.18.pdf](#)

§ 6. Педагогическое лидерство руководителя школы и работа управленческой команды с результатами и достижениями

В современной образовательной практике особое внимание уделяется деятельности руководителя образовательной организации, ориентированной на непосредственное улучшение качества преподавания и образовательных результатов учащихся через взаимодействие с педагогами. Данное направление получило название **педагогическое лидерство директора школы** (instructional leadership).

Деятельность руководителя школы в качестве педагогического лидера регламентируется различными документами, **которые включают федеральные законы, профессиональные стандарты, методические рекомендации и нормативные акты субъектов РФ.** Среди них:

– **Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 51;**

– **Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».**

В частности, в стандарте отражены ключевые требования к образованию и опыту работы руководителя, а также его основные трудовые функции:

- «Управление организацией» (работа с сетевой формой образовательных программ, формирование цифровой образовательной среды);
- «Администрирование образовательной деятельности» (формирование мотивации коллектива, обеспечение доступности среды);
- «Управление развитием» (формулирование и реализация миссии и стратегии школы, внедрение образовательных инноваций);
- «Управление взаимодействием» (выстраивание сетевого взаимодействия, организация социального партнёрства).

– **Положение об аттестации руководителей** (по аттестации кандидатов на должность руководителя, аттестации руководителя), утверждаемое учредителем (муниципальным органом управления в сфере образования);

- **Должностная инструкция руководителя;**
- **Устав ОО** и др.

Цель педагогического лидерства – вдохновлять и направлять педагогический коллектив на достижение высоких образовательных целей, создавать условия для профессионального роста учителей и сотрудников школы.

Данная цель может быть дифференцирована на следующие задачи:

- **поддержка работы учителей** – создание условий для их профессионального роста, стимулирование педагогов к сотрудничеству в команде;
- **разработка и внедрение новых образовательных программ;**
- **создание внутренней образовательной среды**, нацеленной на высокие результаты учащихся;
- **взаимодействие с партнёрами и внешним сообществом** – директор доносит внешние ожидания до педагогического коллектива, переводит и объясняет их, чтобы содействовать их осмыслению;
- **индивидуальный подход в управлении** – глубокое изучение системы работы каждого учителя, определение для каждого учителя его индивидуальных целей и рубежей их достижения.

Решение таких важных профессиональных задач возможно при наличии определенных качеств руководителя:

личное лидерство – соответствие заявленным принципам, позволяющее быть примером;

ответственность – неукоснительное соблюдение взятых на себя обязательств;

нацеленность на развитие – обучение и повышение квалификации педагогического коллектива;

построение команды – формирование команды соратников с различными компетенциями и едиными профессиональными смыслами;

дальновидность – оперативное реагирование на изменения, происходящие не только в системе образования, но и в других отраслях, учет тенденций развития современного общества в целом.

Безусловно, для педагогического лидерства важны не только качества, но и компетенции руководителя. Среди них:

- **навыки управления людьми** – формирование педагогического коллектива, мотивация персонала, управление конфликтом, коммуникация, сплочение коллектива;

- **административные навыки** – планирование работы коллектива, делегирование полномочий, обеспечение эффективности образовательного процесса, установление рабочих процедур;

- **умение делегировать полномочия** – это важно, так как директору приходится реализовывать множество ролей и функций, и один человек не может выполнять весь объём работ;

- **методический опыт** – понимание методов обучения, прогнозирование образовательного процесса, эффективное взаимодействие с педагогическим коллективом.

Выбор стратегии педагогического лидерства руководителем зависит не только личностных качеств и компетенций, но и от иных факторов:

- **ситуационных** (уровень зрелости коллектива, срочность задач и контекст (кризис или плановое развитие). Все это требует разных подходов: от директивного до демократического);
- **ресурсы образовательной организации** (наличие материальных, кадровых, информационных и иных ресурсов влияет на возможность реализации тех или иных стратегий);
- **цели и задачи:** стратегия выбирается в зависимости от того, направлена она на развитие инноваций, стабилизацию работы или достижение конкретных результатов;
- **характеристики педагогического коллектива:** уровень профессионализма, мотивации и готовности к изменениям у педагогов диктует необходимость использования партнерского, наставнического или делегирующего стиля лидерства.

Таким образом, руководитель сочетает различные стратегии, адаптируя их под конкретную педагогическую ситуацию. При этом важную роль играет его способность адаптироваться к изменениям и мотивировать команду.

К стратегиям педагогического лидерства директора школы можно отнести следующие:

- **стратегическое проектирование** – разработка концепции, определение миссии, общих и частных целей, выбор стратегии и описание желаемых результатов;
- **коллективное планирование** – формирование «банка» базовых заданий, выполнение которых гарантированно приведёт к достижению запланированной цели;
- **поддержка образовательных инициатив и педагогического творчества** – определение, создание и усовершенствование необходимых условий для формирования, выдвижения и актуализации эффективных инновационных идей членами педагогического коллектива;
- **концепция распределённого лидерства** – директор разделяет с педагогами ответственность за развитие школы, делегирует свободу в выработке и принятии решений по вопросам организации образовательного процесса.

Эффективность педагогического лидерства директора школы оценивается по ряду критериев, среди которых:

- **результаты работы школы** – достижение высоких образовательных результатов в рамках внешних оценочных процедур, конкурентоспособность

выпускников, победы учащихся в олимпиадах, которые зависят от работы директора по обеспечению качественного массового образования;

- **качество работы с учителями** – правильная расстановка кадров учителей и классных руководителей, организация системы повышения квалификации учителей, высокий уровень внутрикорпоративной системы обучения, подготовки и проведения педагогических советов, методических мероприятий;

- **умелое руководство ученическим коллективом** – комплексное планирование воспитательной работы в школе, координация всех воспитательных мероприятий;

- **эффективность работы с родителями учеников и общественностью** – умелая организация педагогической пропаганды в школе и микрорайоне, активизация деятельности коллегиальных органов управления, активизация родительских инициатив.

Умение формировать вокруг себя профессионалов начинается с объединения административной, управленческой команды.

Общее между административной и управленческой командами в школе – **цель и задачи управления образовательной организацией.** Однако у этих команд есть и различия, связанные с функциями и составом:

<p>Административная команда – это группа сотрудников, которая выполняет административно-хозяйственные задачи школы</p>	<p>Управленческая команда – это группа совместно работающих функционально самостоятельных специалистов, связанных между собой единым пониманием миссии, целей и методов управления</p>
<p>Функции: управление финансово-экономическими ресурсами, развитие материально-технической базы; руководство и организация деятельности контрактной службы; обеспечение работы органов государственно-общественного управления, которые влияют на работу школы</p>	<p>Функции: организация аналитико-прогностической деятельности по состоянию и перспективам развития школы; разработка проектов, программ, дорожных карт и других форм стратегического планирования развития; планирование и управление ресурсами; организация мероприятий по повышению профессионального уровня педагогических работников; участие в составлении смет, заявок на материально-техническое обеспечение; организация профессионального сопровождения педагогов</p>
<p>Состав административной команды, как правило включает: директора школы; заместители директора по разным направлениям работы; вспомогательный персонал</p>	<p>Состав управленческой команды, как правило включает: директора школы; заместителей директора по разным направлениям работы; руководителей школьных методических объединений; представителей общественности, родителей, экспертов, руководителей детских объединений и других субъектов, объединённых взаимодействием и имеющих общие цели и ценности</p>

<p>Особенность: полномочия и ответственность директора включают весь круг задач, которые решаются в рамках школы, с преобладанием административно-хозяйственных обязанностей, а полномочия и ответственность заместителя руководителя имеют более специализированный характер и распространяются преимущественно на сферу образования</p>	<p>Особенность: управленческая команда, как правило, формируется из руководителей, отвечающих за развитие различных уровней образования, и за административные, и хозяйственные вопросы. При этом в управленческой команде могут быть и вариативные группы, постоянно или периодически обновляющиеся: руководители подразделений и временных образований, объединяющих определённую часть коллектива для решения каких-либо конкретных задач</p>
--	---

Таким образом, административная команда фокусируется на решении административно-хозяйственных задач, а **управленческая команда**, преимущественно, – на решении стратегических и тактических задач развития школы, с учётом идей и опыта каждого участника.

Слаженная работа команды педагогического лидера важна, так как позволяет координировать работу школы как сложной системы, принимать совместные решения и достигать образовательных целей.

К принципам команды, которыми должен руководствоваться директор, можно отнести:

- **единоначалие в принятии решения и контроле за его исполнением** при коллегиальности выбора варианта решения и корректировке хода исполнения;
- **четкое определение должностных обязанностей** каждого, распределение полномочий и формирование ответственности;
- **постановка перспективных и текущих целей** деятельности команды и определение роли каждого в их достижении;
- **высокая профессиональная компетентность** каждого из членов команды;
- **знание современного менеджмента;**
- **надежность каждого из звеньев команды;**
- **строгая дисциплина** в команде, начиная с самого низшего её звена и заканчивая первым руководителем;
- **гарантированное вознаграждение** по результатам труда как всей команды, так и отдельных её членов, моральное и материальное поощрение деловой инициативы;
- **создание высокого имиджа** учреждения, поддержание авторитета членов команды;
- **разумная информированность** о ходе и результатах деятельности;
- **доверие** к членам команды и между членами команды, пресечение любых попыток внести раскол в коллектив.

При формировании команды руководитель может использовать большое количество методов. Некоторые из них:

- **административные методы.** К ним относятся организационные (структура, штаты, договоры, локальные акты и т. д.), распорядительные (прямое административное регулирование, приказы, распоряжения и т. д.), координация и взаимосвязь действий, делегирование полномочий;
- **нормативно-правовые методы;**
- **экономические методы** (материальное стимулирование, доплаты и т. д.);
- **социально-психологические методы.** К ним относятся социологические, мотивационные, системно-коммуникативные, диагностические, управление конфликтами и стрессами;
- **методы личностного воздействия.** К ним относятся беседа, убеждение, личный пример;
- **методы прогнозирования и планирования,** организации регулирования и контроля;
- **методы организации системы повышения квалификации.**

При подборе кандидатур в команду по управлению образовательным учреждением важно провести предварительную работу по сбору информации о предполагаемых членах, развёрнутое собеседование для определения места, роли и возможности работы каждого предполагаемого участника команды.

Немаловажно, чтобы каждый из членов команды мог в конкретной ситуации становится ситуативным лидером, который имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального ее разрешения.

Формирование навыков ситуативного лидерства в команде – одна из важнейших задач руководителя.

Она включает несколько приёмов: диагностику уровня готовности сотрудников, выбор подходящего стиля управления, обучение и обратную связь.

Диагностика предполагает оценку руководителем сотрудника по двум критериям:

- 1) компетенции — знания, навыки, опыт в конкретной задаче;
- 2) настрой — желание и заинтересованность в выполнении задачи.

На пересечении этих факторов формируется уровень готовности сотрудника. Важно помнить, что в разных обстоятельствах у одного и того же человека будет разный настрой и компетенции.

Стили управления. На основе оценки выбирается наиболее подходящий стиль: директивный (чёткие инструкции и контроль), наставнический (объяснения и мотивация), поддерживающий (доверие и эмоциональная помощь) или делегирующий (максимум свободы и ответственности).

Обучение ситуативному лидерству осуществляется, как правило, через практико-ориентированные встречи, включающие разбор кейсов, ролевые игры, практические игры в сочетании с теорией, анализом действий. Среди наиболее интересных практик:

- «Стиль наоборот» — намеренное применение непривычного стиля управления в ситуациях низкого риска для развития гибкости и преодоления личных барьеров;
- «Симуляция ситуаций» — моделирование сложных управленческих сценариев с коллегами, применение различных стилей и получение обратной связи;
- «Лидерский дневник» — ежедневная рефлексия собственного стиля управления, анализ успехов и неудач, формулирование выводов для улучшения.

Обратная связь. Гибко корректировать подход к управлению можно, если знать, насколько стиль понятен и помогает ли он. Для этого руководитель собирает обратную связь от команды. В этой связи важно также:

- проводить неформальные беседы с каждым членом команды, чтобы узнать их мнение о текущем стиле управления и предложения по улучшению взаимодействия;
- отслеживать изменения в настроении подчинённых: что их расстраивает, в каком настроении они чаще всего приходят на работу.

Работа команды с результатами и достижениями включает несколько аспектов, среди которых:

- **общее видение целей и задач.** Участники команды должны понимать, зачем существует организация, каких целей она стремится достичь и какие стратегические задачи стоят перед ней;
- **согласованное распределение ответственности.** Каждый член команды должен точно знать зону своей ответственности и понимать, как его задачи связаны с задачами других. **Система вознаграждения.** Это не просто зарплата, соответствующая рынку, а участие в результатах — возможность получить бонус за достижение общих целей, участие в росте и развитии организации;
- **регулярное обсуждение результатов.** Участники команды обсуждают и анализируют проделанные этапы работы, получают обратную связь друг от друга;
- **мониторинг и оценка результатов.** Руководитель должен активно отслеживать изменения в работе команды и стремиться к постоянному совершенствованию.

Для оценки результатов используются различные инструменты и методики.

В целом, работа управленческой команды с результатами и достижениями образовательной организации нужна, чтобы повысить

качество образования, создать мотивирующую образовательную среду и обеспечить достижение целей учреждения.

Управленческая команда задаёт стратегическое направление развития школы, создаёт условия для эффективной реализации мотивационных механизмов и выступает связующим звеном между участниками образовательного процесса.

Можно выделить ряд основных функций в работе с результатами и достижениями общеобразовательной организации:

Анализ результатов. Команда изучает предметные, метапредметные и личностные результаты, выявляет сильные и слабые стороны школы. Например:

сравнивает результаты с результатами других школ одного образовательного кластера, с районными и городскими показателями;

выявляет внутренние и внешние факторы, способствующие достижению высоких результатов, и факторы, создающие риск получения низких результатов.

Разработка управленческих решений. Команда проектирует варианты решений, которые могут изменить ситуацию к лучшему, например, по устранению недостатков в учебно-воспитательном процессе.

Формирование мотивирующей среды. Команда создаёт систему признания достижений, стимулирует инициативу и инновационную активность, обеспечивает обратную связь, которая помогает выявлять и устранять препятствия для мотивации.

Внедрение инновационных методов управления. Например, использование цифровых технологий для обучения, коммуникации и обмена опытом, внедрение гибких моделей лидерства и командной работы.

Для анализа результатов и достижений управленческая команда использует, например:

параметрический анализ — изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его;

тематический анализ — изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса;

итоговый анализ — проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года, направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения.

Сравнение результатов внешней системы оценки качества образования с результатами внутренней оценки, чтобы выявить взаимосвязи и определить достижения и дефициты.

Использование цифровых платформ для фиксации достижений, создания школьных медиа (подкастов, блогов), где и учителя, и ученики делятся опытом.

На основе результатов оценки команды могут быть разработаны или уточнены:

- **план («дорожная карта»)** по повышению качества образования в ОО;
- **концепция улучшений образовательной организации**, включающие запланированные изменения в организации деятельности ОО, направленные на улучшение образовательных результатов учеников и одновременно на **наращивание потенциала школы как организации, способной управлять этими изменениями**;
- **мероприятия в полугодовых (годовых) планах ВСОКО**;
- **практические шаги по реализации программы развития**.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- **Аттестация руководителей ОО города Новосибирска.** — URL: <http://ktr.nios.ru/>
- **«Я — эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы»**, составители: Н. В. Бысик, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, С. М. Полищук, А. А. Бешлиян. — М.: Университетская книга, 2018
- **«Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития»**, автор: И. Д. Чечель. — М.: Сентябрь, 2016. — URL: https://mano.pro/sites/mano.pro/files/doc/biblioteka/biblioteka_zhurnala/biblioteka_zhurnala_%E2%84%964_2016.pdf
- **Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом?** Каспаржак А.Г. и др.// **Образовательная политика.** — URL: <https://edpolicy.ranepa.ru/instructional-leadership?ysclid=mkw8h6lzn661164020>
- **Настольная книга директора школы:** — URL: <https://edsoo.ru/god-pedagoga-i-nastavnika/>

§ 7. Профессиональное развитие педагога как необходимое условие повышения качества образования в современной школе

Не секрет, что система профессионального развития педагогов носит **непрерывный характер**: обучение не заканчивается на этапе окончания высшего или среднего профессионального учебного заведения, а продолжается и в дальнейшем. Педагоги постоянно обучаются, расширяют свой опыт деятельности, подстраивают свою работу под тенденции социального развития и потребности общества.

Профессиональное развитие – комплекс образовательных мероприятий, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определённом этапе профессионального развития (может осуществляться как в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так и в рамках неформального образования педагогических работников и управленческих кадров).

Профессиональный рост педагога – важнейшее условие повышения качества образования в современной школе. Он включает в себя развитие теоретических знаний, улучшение практических навыков, внедрение инновационных методов обучения и воспитания, а также активное участие в методической и исследовательской деятельности.

Нормативно-правовая основа для формирования системы профессионального педагогического развития включает:

1. **Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».** Так, в статьях 46, 47, 48, 49 главы 5 определены: право на занятие педагогической деятельностью, правовой статус педагогических работников, права и свободы педагогических работников, гарантии их реализации, обязанность и ответственность, процедура аттестации в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и, по желанию педагогических работников, – в целях установления квалификационной категории.

2. **Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»** утвердило принципы, направленные на обеспечение доступности качественного образования в общеобразовательных организациях, непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и стимулирование профессионального роста.

3. **Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.05.2025 № 1264-р,** которым утверждена **Концепция развития наставничества в России на период до 2030 года** и план мероприятий по её реализации. Документ определяет государственную политику в сфере наставничества и разработан по поручению Президента РФ.

4. **Распоряжение Министерства просвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования».**

5. **Приказ Министерства просвещения РФ от 24.03.2023 № 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»** утверждает порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

6. **Распоряжение Министерства просвещения РФ от 06.08.2020 № Р-76 «Об утверждении Концепции создания федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих**

кадров» утвердило концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, которая является частью системы профессионального роста.

7. **Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 №Р-201** «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

8. **Приказ Министерства образования Новосибирской области от 22.05.2022 № 1041** «Об утверждении Концепции управления качеством образования в Новосибирской области на период с 2022 по 2027 год».

9. **Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 28.06.2022 № 0545-од** «Об утверждении Концепции управления качеством образования города Новосибирска на период с 2022 по 2027 год».

10. **Локальные нормативные акты** образовательной организации.

11. Реестр рекомендуемых образовательных цифровых сервисов для использования в программах подготовки педагогических кадров (**письмо Министерства просвещения от 10.09.2024 № ИШ-206/04**).

12. **Письмо Министерства просвещения России от 21.12.2021 № АЗ-1128/08** «Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях» и др.

В настоящее время сформирована **единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (ЕФС)**, под которой понимается совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности федерального и других уровней, обеспечивающих **сопровождение кадров в повышении квалификации, переподготовке, в том числе с учетом выявления профессиональных дефицитов и построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов, а также использования стажировочных площадок, сетевых форм взаимодействия и внедрения механизмов наставничества.**

Среди ключевых принципов:

- соответствие деятельности системы приоритетным задачам в сфере образования;
- активное сетевое взаимодействие между субъектами научно-методической деятельности, обеспечивающее синергетический эффект от объединения ресурсов партнёров для разработки, апробации и внедрения инновационных моделей повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

- совместное планирование и принятие решений на федеральном и региональном уровнях, постановка задач и их выполнение на основе составления единого плана работ;
- ориентация и оперативное реагирование на профессиональные дефициты и запросы педагогических работников и управленческих кадров в условиях быстрого развития общества и системы образования; взаимная ответственность и доверие, принятие решений между методическими службами на основе равноправия и взаимности выгод и обязательств;
- координация и интеграция деятельности методических служб различных уровней.

В составе ЕФС выделяются субъекты различных уровней.

Координатор ЕФС — осуществляет общую координацию работы системы, формирует рекомендации по разработке механизмов обеспечения возможностей для непрерывного и планомерного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров.

Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (РС НМС) — региональный сегмент ЕФС, совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности регионального уровня.

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ) — структурное подразделение организации дополнительного профессионального образования, образовательной организации высшего образования, профессиональной образовательной организации или юридическое лицо, осуществляющее координацию деятельности субъектов РС НМС в области непрерывного развития профессионального мастерства.

К механизмам научно-методического сопровождения следует отнести:

- **разработку и внедрение организационно-методической документации** – концепций, стратегий, комплексов мер («дорожных карт») совместных мероприятий;
- **координацию взаимодействия субъектов ЕФС** — использование концепций, стратегий, комплексных планов совместных мероприятий, соглашений о совместной деятельности (партнёрстве);
- **формирование и ведение федерального банка успешных педагогических практик** для их активного тиражирования в системе образования Российской Федерации;

- **проектирование, апробацию и внедрение нового содержания непрерывного профессионального (педагогического) образования.**

С учетом общих подходов на федеральном уровне и на основе региональной модели, представленной в Концепции управления качеством образования Новосибирской области, в муниципальной системе города Новосибирска актуальным направлением является профессиональное развитие педагогических кадров, которое включает:

- **повышение профессионального мастерства педагогических работников** на основе индивидуальных образовательных маршрутов с учетом выявленных профессиональных дефицитов¹⁰;

- **повышение квалификации педагогических работников** в рамках реализации приоритетных федеральных программ (по направлениям, обусловленным достижением национальных целей и задач, связанным с изменениями федерального законодательства, международными тенденциями и пр.):

- повышение квалификации по вопросам формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся,
- повышение квалификации по вопросам, связанным с введением обновленных ФГОС,
- повышение квалификации по вопросам, связанным с внедрением цифровой образовательной среды.

Для обеспечения профессионального развития педагогических работников определены следующие задачи:

- организовать работу по созданию условий развития кадрового потенциала педагогических работников;

- вовлекать педагогов в экспертную деятельность и формировать методический актив;

- обеспечивать систему методического сопровождения педагогических работников, в том числе для совершенствования их предметных, методических, психолого-педагогических компетенций, в рамках единой федеральной системы

¹⁰Под **профессиональными дефицитами** понимается отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров, различные затруднения в реализации трудовых функций, **под индивидуальным образовательным маршрутом (ИОМ)** - комплекс мероприятий, включающий описание содержания, форм организации, технологий, темпа и общего времени освоения педагогическими работниками и управленческими кадрами необходимых знаний, умений, практических навыков и опыта, основанный на персонифицированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе учитывающем актуальные дефициты профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров, их личностные ресурсы, педагогический и управленческий контекст образовательной организации, в которой они работают, а также возможности и ресурсы системы дополнительного профессионального образования федерального и регионального уровней

научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;

- выявлять запросы педагогов на направления повышения квалификации и профессионального развития;

- выявлять причины кадрового дефицита, кадровых потребностей и развития кадрового потенциала в образовательных организациях;

- формировать программы поддержки муниципальных профессиональных сообществ педагогов и изучать их деятельность;

- организовать сетевое взаимодействие педагогических работников на муниципальной уровне;

- осуществлять профессиональную переподготовку по образовательным программам педагогической направленности;

- обеспечивать поддержку молодых педагогов/реализацию программ наставничества педагогических работников;

- способствовать построению индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников;

- привлекать молодых специалистов в ОО;

- профилактировать профессиональное выгорание педагогов;

- содействовать в развитии кадрового потенциала в образовательных организациях;

- создавать условия для успешной адаптации и полноценной самореализации молодых педагогов (до 35 лет), в том числе за счет развития педагогического наставничества;

- способствовать устранению кадрового дефицита в образовательных организациях муниципалитета.

Представленные задачи позволяют в совокупности оценивать качество дополнительного профессионального образования педагогических работников и методическую систему с учетом федеральных и региональных тенденций, социально-экономического развития и потребностей города Новосибирска.

С учетом указанных выше установок целесообразно выстраивать и методическую работу в образовательной организации.

Методическая работа – специальный комплекс практических мероприятий, которые базируются на достижениях передового педагогического опыта и направлены на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства педагогических кадров.

Цели профессионального развития педагога могут быть следующими:

- **повышение профессиональной компетентности.** Обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков в связи с постоянно повышающимися требованиями к компетентности;
- **помощь в приспособлении деятельности к переменам** в социальной среде, потребностям учеников;
- **формирование навыка обосновать любое решение** с профессиональной точки зрения;
- **развитие профессиональных способностей** в сфере проектирования образовательных условий с учётом индивидуальных образовательных потребностей обучающихся;
- **активизация творческого потенциала педагогов** по обобщению передового педагогического опыта и его распространению.

Среди компонентов процесса профессионального развития педагога можно выделить:

- **мотивационно-целевой** – психологический настрой педагога, осознание себя как профессионала, своих профессиональных затруднений и личностно значимых профессиональных качеств;
- **когнитивный** – знание методик самоанализа и самодиагностики, технологических знаний (система методов, средств, форм и механизмов личностно-профессионального саморазвития);
- **эмоционально-волевой** – эмоционально-положительное отношение к содержанию и процессу саморазвития, осознание и позитивное восприятие собственного образа «Я» как профессионала, эмоциональная устойчивость;
- **конструктивно-деятельностный** – самостоятельная интерпретация условий творческого саморазвития, умение проектировать и реализовывать творческое саморазвитие путём оптимального выбора форм и технологий реализации целей и задач саморазвивающей деятельности;
- **рефлексивный** – способность к самопознанию и самооценке профессиональной деятельности и своей личности, рефлексивному анализу процесса творческой самореализации, самоконтролю эффективности собственных действий, коррекции результата;
- **результативный** – новообразования профессиональных знаний и умений, личностно-значимых качеств, результаты профессионально-педагогической деятельности.

Эффективность профессионального развития педагога может оцениваться по разным критериям, например:

- **уровень сформированности профессиональных компетенций** – предметных, психолого-педагогических, методических, информационно-

коммуникационных, правовых. Выявление уровня осуществляется путём самооценки, оценки коллег или экспертной оценки в соответствии с составленным перечнем компетенций;

– **особенности сформированности профессионально важных личностных качеств** – критический, оптимальный, высокий уровень сформированности качеств. Определение уровня происходит путём самооценки и тестирования педагогического работника по списку качеств;

– **эффективность в реализации видов профессиональной деятельности** – собственно педагогической, научно-методической, инновационно-экспертной.

Также эффективность профессионального развития педагога может оцениваться в процессе **аттестации** – она позволяет увидеть зоны развития для каждого педагога и разработать индивидуальную программу профессионального развития.

Среди направлений профессионального развития:

– **диагностико-аналитическая деятельность.** Форма индивидуальной работы с педагогом, которая позволяет выявить его профессиональные проблемы и на этой основе проектировать его участие в научно-исследовательской работе, систему повышения квалификации и роста мастерства;

– **повышение квалификации** – периодическое обучение в специальных учебных заведениях, деятельность которых ориентирована на повышение квалификации. Система повышения квалификации обеспечивает обновление теоретических и практических знаний, в результате чего педагог овладевает новыми методами решения профессиональных задач. В настоящее время освоение программ курсовой подготовки и программ переподготовки возможно в различных форматах: очно, очно-заочно, заочно, дистанционно;

– **самообразование** – постоянный процесс личностного и профессионального развития, реализуется каждым педагогом по-разному в зависимости от его самооценки, видения своих профессиональных проблем и умения самостоятельно добывать знания и находить им практическое применение. Осуществляется в форме изучения теоретических вопросов, освоения методик, технологий, разработки авторских программ, выполнения педагогических проектов, написания статей, подготовки конкурсных материалов и др.;

– **научно-исследовательская деятельность** – участие в конференциях и экспертных оценках, позволяет педагогу проверить актуальность своих идей, исследовать различные аспекты педагогической деятельности;

– **инновационная деятельность** по совершенствованию осуществления образовательного процесса, по преобразованию содержания образовательных программ, по применению инновационных образовательных и оценочных технологий, которая направлена на эффективное использование в образовательном

процессе разнообразных образовательных технологий (проблемное обучение, развитие критического мышления, дискуссии, тренинги, проектное обучение, кейс-стади и пр.), по обеспечению сетевого взаимодействия и академической мобильности. Эта инновационная деятельность предполагает участие в сетевом взаимодействии в форме совместных образовательных, исследовательских, социальных проектов. Что касается академической мобильности, то это способ обмена опытом, освоения новых образовательных программ и технологий, повышения культурного развития;

– **овладение информационно-коммуникационными технологиями.** С внедрением новых технологий педагог получает стимул для собственного профессионального и творческого развития. Главное – умение рационально и целесообразно их применять;

– **аттестация.** Один из механизмов мотивации педагогов на повышение профессиональной компетентности. Аттестация приводит педагога и весь педагогический коллектив к осознанию своих сильных и слабых сторон и индивидуального стиля деятельности;

– **портфолио** – позволяет оценить все составляющие профессиональной компетентности, учитывать результаты, достигнутые педагогом в разнообразных видах деятельности: учебной, воспитательной, творческой, методической, исследовательской, а также рефлексировать по поводу перспектив профессионального развития;

– **участие в конкурсах, исследовательских работах, экспертных комиссиях.** Такие формы создают благоприятную мотивационную среду для профессионального развития педагогов, распространения инновационного опыта, способствуют профессиональному самоопределению;

– **участие в методической деятельности общеобразовательной организации** – методические разработки, работа в группах, участие в работе методических объединений, педагогических советов, семинаров, конференций, мастер-классов формируют видение педагогом путей развития образовательного процесса отдельного учреждения и всей системы образования, тренируют навыки планирования и прогнозирования, позволяют делиться опытом деятельности.

Для формирования или развития отдельных важных профессиональных компетенций в системе методического сопровождения педагогических работников широко используются:

– **профессиональные тренинги.** Могут использоваться методической службой образовательной организации как самостоятельная форма актуализации развития профессионально важных компетенций, а также как методический приём на обучающем семинаре по повышению квалификации;

– **работа экспериментальной лаборатории.** Осуществляет консультирование педагогов, испытывающих затруднения в опытно-экспериментальной работе: помогает в разработке программы эксперимента, диагностике его хода, в описании и оформлении результатов опытно-экспериментальной работы;

– **кейс-технологии.** Цель – анализ педагогами логики и особенностей педагогического процесса, ознакомление с характером деятельности участников образовательного процесса, системой их взаимоотношений. Педагоги участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций и задач, взятых из реальной практики. Метод направлен не столько на освоение конкретных знаний или умений, сколько на развитие общего интеллектуального и коммуникативного потенциала педагогов;

– **методический практикум.** Отличительная черта – чётко сформулированная и осознанная педагогами методическая проблема, процесс решения которой и составляет содержание практикума;

– **проблемная дискуссия.** Критический диалог, свободное обсуждение конкретных педагогических задач, целью которого является вовлечение педагогов в активное обсуждение проблемы и поиск её решения;

– **коучинг.** Это развивающее консультирование, активная форма обучения, направленная на личностную поддержку профессиональной деятельности. Основа метода – интерактивное общение, дискуссия, где педагог не получает советов и рекомендаций, а только отвечает на вопросы, которые ему задаёт консультант, и сам находит резервы и пути для решения своих проблем.

Актуальными и эффективными являются:

– **профессиональные сообщества педагогов (методические объединения и т.п.),**

– **индивидуальные образовательные маршруты профессионального развития педагогов,**

– **развитие наставничества в профессиональной среде коллег.**

Профессиональное педагогическое сообщество – объединение педагогических работников с общими ценностями, профессиональными ориентирами, нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующими профессиональную среду на уровне образовательной организации, органа местного самоуправления, субъекта Российской Федерации, Российской Федерации.

Методическое объединение педагогических работников – коллектив педагогических работников, объединённых системой взаимосвязанных мер, направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионального

мастерства педагогов, развитие творческого потенциала, повышение качества и эффективности образовательной деятельности.

Участие в них даёт педагогам ряд преимуществ, среди которых:

– **повышение профессионального мастерства.** Предоставляется возможность для обмена опытом, проведения семинаров, мастер-классов и тренингов, которые способствуют росту профессиональной компетенции педагогов;

– **разработка и корректировка образовательных программ и методических материалов.** Педагоги совместно разрабатывают и обсуждают учебные программы, планы занятий, тесты и контрольные задания, что позволяет создать единый подход к обучению на разных уровнях;

– **внедрение инновационных технологий и методов обучения.** На заседаниях методических объединений обсуждаются возможности применения различных технологий, оцениваются их преимущества и недостатки, разрабатываются методические рекомендации по их использованию;

– **координация и взаимопомощь среди педагогов.** Учителя могут обмениваться опытом, оказывать друг другу помощь в решении сложных педагогических задач, совместно разрабатывать учебные материалы и программы;

– **стимулирование инициативы и творчества.** Методическая работа даёт возможность проявить себя в научно-методической работе, участвовать в подготовке учебно-методических пособий, публикации статей в научных журналах и на интернет-сайтах, выступать с докладами на различных научно-практических конференциях.

Некоторые мероприятия, которые проводятся:

– **заседания (онлайн-заседания).** На них обсуждают вопросы повышения методического уровня педагогов;

– **методическая помощь и индивидуальные консультации.** Педагоги получают консультации по вопросам преподавания различных предметов и организации внеурочной деятельности;

– **открытые уроки и внеклассные мероприятия;**

– **взаимопосещение уроков.** Педагоги посещают уроки коллег с последующим обсуждением и рекомендациями;

– **выступления учителей** на заседаниях методического объединения, практико-ориентированных семинарах, педагогических советах;

– **проведение предметных недель и методических дней;**

– **«круглые столы», совещания и семинары** по учебно-методическим вопросам, творческие отчёты учителей;

– **инновационная деятельность.** Педагоги разрабатывают инновационные проекты, участвуют в творческих и рабочих группах.

Некоторые новые методы повышения профессиональной компетентности педагогов, которые появились в последние годы:

Индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ) педагога в школе – это структурированный план профессионального развития, который разрабатывается самим педагогом с учётом его индивидуальных потребностей, интересов, уровня квалификации и целей. ИОМ позволяет учителю оценить свои сильные и слабые стороны, чётко поставить цели и продумать пошаговый план их достижения.

Маршрут может носить **как компенсаторный** (восполнение «пробелов» в профессиональной подготовке), так и **развивающий характер**, иметь теоретическую или практическую доминанту, реализовываться в рамках школы и вне её.

Единая форма ИОМ не регламентирована – рекомендуется ориентироваться на региональные нормативные документы и методические рекомендации¹¹.

Можно выделить **четыре этапа работы с ИОМ:**

1. **Предварительный этап** – анализ педагогической деятельности, определение сильных и слабых сторон, выявление пробелов в знаниях и навыках. Итог – определение основных целей и направлений развития.

2. **Планирование** – детальная разработка плана совершенствования компетенций. Необходимо разбить карьерные цели на небольшие подзадачи, определить ресурсы (книги и статьи, тренинги, курсы и т. д.), разработать график и определить методы отслеживания прогресса.

3. **Реализация ИОМ** – соблюдение прописанных ранее сроков. Важно помнить, что образовательная среда динамична, поэтому допустимы корректировки образовательного маршрута.

4. **Оценка** – оценка достижений, анализ успехов и неудач. Это важно для поддержания мотивации и составления следующей дорожной карты ИОМ.

Рекомендуется составлять план на 3–5 лет, чтобы его можно было реализовать между аттестациями.

Некоторые формы реализации ИОМ:

– **неформальное образование** – семинары, стажировочные площадки, методические объединения, круглые столы, проблемные и творческие группы;

– **информальное образование** – конкурсы профмастерства, мастер-классы, конференции, подготовка публикаций, трансляция опыта, самообразование;

¹¹ Положение по разработке и сопровождению индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников и управленческих кадров Новосибирской области. – URL: <https://nipkipro.ru/download/3471-46-5261/>

– **формальное образование** – курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка (по теме разрабатываемого ИОМ).

В реализации ИОМ педагога может участвовать заместитель руководителя, методист, более опытный коллега на уровне образовательной организации. Они проводят экспертное консультирование посредством групповых и индивидуальных бесед, семинаров-практикумов.

Формы научно-методического сопровождения: индивидуальные и групповые тьюторские консультации, семинары, вебинары по востребованной педагогами проблематике, проектная деятельность, письменные работы, тренинги.

Важно, чтобы каждый педагог мог сформировать индивидуальный запрос на методическое сопровождение – спрос на услуги, обеспечивающие достижение поставленной им цели развития профессиональной деятельности.

Для оценки эффективности ИОМ используются, например, такие критерии:

– **повышение профессиональной компетентности педагога.** Маршрут помогает педагогу одновременно работать на достижение ключевых показателей развития школы;

– **повышение трудовой мотивации педагога.** Правильно спроектированный ИОМ учитывает индивидуальные особенности, интересы и ожидания учителя;

– **эффективное целевое обучение педагогов.** На основании ИОМ образовательная организация может планировать и проводить программы обучения с учётом реальных профессиональных потребностей и дефицитов коллектива сотрудников;

– **мотивация на участие в решении задач,** стоящих перед образовательной организацией в области достижения качества образования. Индивидуальная образовательная программа подчёркивает значимость интересов и потребностей конкретного педагога в контексте общих задач.

Также для оценки эффективности ИОМ используется **рефлексивный анализ.** Педагог оценивает свои достижения и описывает проблемы, а затем сравнивает полученные результаты с теми, что были запланированы.

Результативность реализации ИОМ может оцениваться по таким индивидуальным критериям профессионально-педагогической деятельности, как способность к накоплению и анализу собственного профессионального опыта, проектирование себя как профессионала и другие.

Наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через

неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнёрстве.

Методология наставничества – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Наставляемый – участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

Наставник – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Выстроить систему наставничества среди педагогов в общеобразовательной организации можно, сочетая нормативное обеспечение, подбор кадров, использование разных форм наставничества и оценку эффективности. Цель – поддержать педагогов в их профессиональном развитии и адаптации, помочь им адаптироваться в школьной среде.

Важно, чтобы педагоги выполняли дополнительные обязанности по наставничеству, не входящие в их должностные обязанности, на добровольной основе.

Наставников выбирают из числа опытных педагогов, имеющих устойчивые профессиональные достижения (победитель конкурсов, автор учебных пособий). Также наставником может стать педагог из другой образовательной организации на основе сетевого взаимодействия.

Наставляемых формируют из числа молодых педагогов, педагогов, приступивших к работе после длительного перерыва, педагогов, находящихся в процессе адаптации на новом месте работы.

Компетенции наставника должны отражать функции и обязанности, которые на него возлагаются на добровольной основе. Например, наставник должен уметь «вводить в должность» (знакомить с основными обязанностями, требованиями) и разрабатывать совместно с наставляемым персонализированные программы наставничества.

Рекомендуется сформировать совет наставников и выбрать куратора, отвечающего за реализацию программ наставничества.

Некоторые формы наставничества, которые можно использовать в образовательной организации:

– **индивидуальное сопровождение** – за молодым специалистом закрепляется опытный педагог, оказывающий ему постоянную поддержку;

– **групповые формы** (семинары, тренинги) – позволяют учителям обмениваться опытом и изучать новые подходы и стратегии в обучении и управлении классом;

– **проектная деятельность** – организация совместных проектов, например, творческого проекта «Школьная среда – диалог наук и культуры» или квеста для учащихся нескольких школ;

– **клубная работа** – создание школьных клубов наставников, работа которых строится в игровой форме и способствует развитию наставнических компетенций у учащихся;

– **обучение на рабочем месте** – молодой педагог работает под непосредственным руководством более опытного коллеги;

– **виртуальное наставничество** – дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др.

При разработке мероприятий по наставничеству важно учесть потребности и интересы участников, а также контекст и ресурсы образовательной организации.

Для оценки эффективности системы наставничества можно использовать следующие методы:

– **опросы среди наставников и подопечных** – позволяют получить обратную связь от участников процесса и выявить сильные и слабые стороны системы наставничества;

– **анализ данных** – например, можно сравнить результаты тестирования учащихся до и после внедрения системы наставничества. Если результаты улучшились, это свидетельствует о положительном влиянии системы наставничества на качество образования;

– **анкетирование или интервьюирование** – стоит обратить внимание на степень удовлетворённости участников процесса (наставников и подопечных);

– **мониторинг** – систематический мониторинг программ наставничества позволяет чётко представлять, как происходит процесс, какие изменения происходят во взаимодействиях наставника с наставляемым;

– **эмоциональная удовлетворённость наставляемого** от пребывания в роли наставляемого. Для оценки используют анкетирование, которое позволяет выявить основные характеристики процесса и результата наставничества: сроки и условия обучения, способы организации наставничества, информированность о содержании работы, квалификацию наставника и другие;

– **оценка знаний, полученных во время реализации персонализированной программы наставничества.** Оптимальный вариант организации получения такой оценки – тестирование, которое позволяет выявить уровень овладения новыми знаниями в начале и в конце реализации программы наставничества;

– **оценка изменения поведения** наставляемого после прохождения программы наставничества. Выбор конкретного способа оценивания изменений в поведении зависит от специальности и специфики выполняемых педагогом функций.

– **оценка результатов для образовательной организации.** Такая оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности организации (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате реализации многофункциональной модели наставничества.

Также важно учитывать гибкость системы — она должна быть способна быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым условиям.

Профессиональный рост педагога существенно влияет на образовательный процесс:

– педагог, который активно развивается, использует новые методики и технологии, способен более эффективно передавать знания и развивать навыки у учеников;

– развитие профессиональных качеств педагогов помогает создавать атмосферу, в которой учащиеся чувствуют себя мотивированными и заинтересованными в учёбе;

– профессиональный рост педагогов помогает улучшать образовательный процесс, делать его более гибким и адаптированным к потребностям времени.

Профессиональный рост положительно влияет на мотивацию педагогов, например, следующим образом:

– **рост уверенности в своих силах.** Регулярное обучение и совершенствование навыков делают учителя более конкурентоспособным и уважаемым в своей области;

– **возможность самореализации.** Профессиональный рост стимулирует поиск инновационных идей, методов и способов самосовершенствования;

– **развитие коммуникативных навыков.** Участие в конференциях и взаимодействие с коллегами помогает наладить общение и обмен опытом;

– **создание положительной внутренней мотивации.** Возможность видеть результаты своего педагогического труда создаёт готовность воспринимать положительно требования контроля, что способствует улучшению качества труда.

Таким образом, профессиональный рост способствует формированию устойчивой мотивации педагога к постоянному профессиональному саморазвитию, приобретению новых знаний и умений.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- [Приложение к Главе 7](#)
- [Цифровая экосистема дополнительного профессионального образования](#)
- [Единое содержание общего образования](#)
- [Конструктор рабочих программ](#)
- [ГКУ НСО НИМРО](#)
- [ГАУ ДПО НСО НИПКиПРО](#)
- [НЦРПО](#)
- [ОЦРТДиЮ](#)
- [МАУ ДПО ДУ](#)
- [МБУ ППМС-центр «Магистр»](#)
- [Рутуб-портал департамента образования мэрии города Новосибирска](#)
- [Новосибирская открытая образовательная сеть: <https://edu54.ru/>](#)
- [МАУ ДПО «НИСО»:](#)
- [Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников города Новосибирска](#)
 - [Целевая модель наставничества](#)
 - [Методическое сопровождение образовательной деятельности](#)
 - [Методическое сопровождение воспитательной работы](#)
 - [Профессиональные объединения города Новосибирска](#)
 - [Положение по разработке и сопровождению индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников и управленческих кадров Новосибирской области](#)
 - [Качество образования от А до Я. Методический глоссарий. Выпуск 1. – Новосибирск: МАУ ДПО «НИСО», 2024. Стр. 30 – 44](#)
 - [Ашанина, О. Ю. Роль, содержание и виды инновационной деятельности преподавателя в условиях модернизации общества и образования / О. Ю. Ашанина, О. С. Гладкая. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 38 \(276\). — С. 145-148](#)
 - [Сидненко Т.И. Наставничество в образовательном процессе: от теории к практике.](#)
 - [Тихова Ю. Б. Совершенствование форм профессионального развития педагогических работников / Ю. Б. Тихова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 48 \(286\). — С. 161-163](#)
 - [Фиалкина Т.В. Методическое сопровождение профессионализации педагога на основе индивидуального образовательного маршрута](#)

§ 8. Система оценки достижения планируемых результатов

Система оценки достижения планируемых результатов (далее – система оценки) – часть системы оценки и управления качеством образования в образовательной организации.

Основным объектом системы оценки, её содержательной и критериальной базой выступают требования федеральных государственных образовательных стандартов, которые конкретизируются в планируемых результатах освоения обучающимися основной образовательной программы на соответствующем уровне образования.

Система оценки призвана поддерживать единство всей системы образования и обеспечивать преемственность в системе непрерывного образования. Её основные функции — ориентация образовательного процесса на достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы и обеспечение эффективной обратной связи для управления образовательным процессом.

На федеральном уровне система оценки достижений обучающимися планируемых результатов регламентируется:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – ФЗ-273),
- Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования, утвержденным приказом Минпросвещения от 31.05.2021 № 286,
- Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утвержденным приказом Минобрнауки России от 19.12.2014 № 1598,
- Федеральным государственным образовательным стандартом основного общего образования, утвержденным приказом Минпросвещения от 31.05.2021 № 287,
- Федеральным государственным образовательным стандартом среднего общего образования, утвержденным приказом Минобрнауки от 17.05.2012 № 413,
- Федеральной образовательной программой начального общего образования, утвержденной приказом Минпросвещения от 18.05.2023 № 372,
- Федеральной образовательной программой основного общего образования, утвержденной приказом Минпросвещения от 18.05.2023 № 370,
- Федеральной образовательной программой среднего общего образования, утвержденной приказом Минпросвещения от 18.05.2023 № 371,
- Федеральной адаптированной образовательной программой начального общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утвержденной приказом Минпросвещения России от 24.11.2022 № 1023,

– Федеральной адаптированной образовательной программой основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утвержденной приказом Минпросвещения России от 24.11.2022 № 1025,

– Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденным приказом Минпросвещения от 22.03.2021 № 115.

Образовательная организация в соответствии с федеральным законодательством, на основе ФГОС, ФГОС НОО ОВЗ и ФООП, ФАОП¹² разрабатывает систему оценки, которая является частью основных образовательных программ начального, основного и среднего общего образования (в том числе адаптированных образовательных программ).

Система оценки служит основой при разработке образовательной организацией соответствующих локальных нормативных актов, в том числе:

– Положения о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (ст. 30 ФЗ-273),

– Положения о внутренней системе оценки качества образования (ст. 28 ФЗ-273).

В образовательной организации могут разрабатываться и иные локальные нормативные акты, регламентирующие функционирование системы оценки (либо отдельных ее направлений), например:

– Положение о внутреннем мониторинге образовательных достижений обучающихся,

– Положение о внутришкольном контроле,

– Положение об индивидуальном проекте/ проектной деятельности/ и т. п.,

– Положение о портфолио обучающегося/ портфеле достижений/ и т. п.

Основным объектом системы оценки, ее содержательной и критериальной базой выступают требования ФГОС, которые конкретизируются в планируемых результатах освоения обучающимися основной образовательной программы.

Система оценки включает процедуры внутренней и внешней оценки.

Внутренняя оценка:

- стартовая диагностика;
- текущая и тематическая оценка;
- итоговая оценка;
- промежуточная аттестация;

¹² Федеральные государственные образовательные стандарты начального, основного и среднего общего образования (ФГОС);

федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ФГОС НОО ОВЗ);

федеральные образовательные программы начального, основного и среднего общего образования (ФООП);

федеральные адаптированные образовательные программы начального и основного общего образования (ФАОП)

- психолого-педагогическое наблюдение;
- внутренний мониторинг образовательных достижений обучающихся.

Внешняя оценка:

- независимая оценка качества подготовки обучающихся;
- итоговая аттестация.

Внутренняя и внешняя оценки независимы друг от друга, но при этом взаимосвязаны и взаимодополняемы как элементы единой системы оценки образовательных результатов обучающихся. Такая связь реализуется и по содержанию (единый объект оценивания – планируемые результаты обучения), и по форме контроля (критериальный подход, формы проверки с использованием тестовых заданий и др.).

Система оценки образовательной организации реализует **системно-деятельностный, уровневый и комплексный подходы** к оценке образовательных достижений:

системно-деятельностный подход:

– направлен на оценку способности обучающихся к решению учебно-познавательных и учебно-практических задач, а также уровня функциональной грамотности;

уровневый подход:

– служит основой для организации индивидуальной работы с обучающимися; реализуется как по отношению к содержанию оценки, так и к представлению и интерпретации результатов измерений;

комплексный подход реализуется через:

– оценку предметных и метапредметных результатов;

– использование комплекса оценочных процедур как основы для оценки динамики индивидуальных образовательных достижений обучающихся и для итоговой оценки;

– использование контекстной информации (об особенностях обучающихся, условиях и процессе обучения и др.) для интерпретации полученных результатов в целях управления качеством образования;

– использование разнообразных методов и форм оценки, взаимно дополняющих друг друга: стандартизированных устных и письменных работ, проектов, практических (в том числе исследовательских) и творческих работ;

– использование форм работы, обеспечивающих возможность включения обучающихся в самостоятельную оценочную деятельность (самоанализ, самооценка, взаимооценка);

– использование мониторинга динамических показателей освоения умений и знаний, в том числе формируемых с использованием информационно-коммуникационных (цифровых) технологий.

Оценка личностных результатов.

1. Осуществляется через оценку достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы, которая устанавливается требованиями ФГОС.

2. Не выносится на итоговую оценку.

3. Во внутреннем мониторинге проявляется в:

соблюдении норм и правил поведения, принятых в образовательной организации;

участии в общественной жизни образовательной организации, ближайшего социального окружения, Российской Федерации, общественно полезной деятельности;

ответственности за результаты обучения; способности делать осознанный выбор своей образовательной траектории, в том числе выбор профессии;

ценностно-смысловых установках обучающихся, формируемых средствами учебных предметов.

Оценка метапредметных результатов представляет собой оценку достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы, которые отражают совокупность познавательных, коммуникативных и регулятивных универсальных учебных действий, а также систему междисциплинарных (межпредметных) понятий. Формирование метапредметных результатов обеспечивается комплексом освоения программ учебных предметов и внеурочной деятельности.

Основным объектом оценки метапредметных результатов является овладение:

- познавательными универсальными учебными действиями,
- коммуникативными универсальными учебными действиями,
- регулятивными универсальными учебными действиями.

Оценка достижения метапредметных результатов осуществляется администрацией образовательной организации в ходе внутришкольного мониторинга.

Содержание и периодичность внутришкольного мониторинга устанавливаются решением педагогического совета образовательной организации.

Например: для проверки читательской грамотности используется письменная работа на межпредметной основе; для проверки сформированности регулятивных, коммуникативных и познавательных учебных действий используется экспертная оценка процесса и результатов выполнения групповых и (или) индивидуальных учебных исследований и проектов. Каждый из перечисленных видов диагностики проводится с периодичностью не менее чем один раз в два года.

Оценка предметных результатов представляет собой оценку достижения обучающимися планируемых результатов по отдельным учебным предметам.

Основным предметом оценки является способность к решению учебно-познавательных и учебно-практических задач, основанных на изучаемом учебном материале, с использованием способов действий, релевантных содержанию учебных предметов, в том числе метапредметных (познавательных, регулятивных, коммуникативных) действий, а также компетентностей, соответствующих направлениям функциональной грамотности.

Оценка предметных результатов осуществляется педагогическим работником в ходе процедур текущего, тематического, промежуточного и итогового контроля.

[Особенности оценки по отдельным учебным предметам описаны в приложении 1, 2 к настоящей главе.](#)

Система объективного оценивания предметных результатов по учебным предметам базируется на следующих основах:

1. Единые подходы к организации оценочной деятельности, направленные на достижение целей обучения предмету, объективности оценивания.
2. Учет специфики и статуса учебного предмета на каждом уровне общего образования.
3. Ориентация оценки на планируемые результаты, распределенные по годам обучения, как системообразующий компонент федеральных образовательных программ общего образования.
4. Объекты контроля – планируемые результаты обучения, формируемые на основе содержания обучения, зафиксированного в федеральных образовательных стандартах и федеральных образовательных программах.
5. Использование оценочных заданий, соотношенных с целями изучения учебного предмета, содержанием курса, ведущими видами деятельности, сформулированными в федеральных образовательных стандартах и федеральных образовательных программах.
6. Согласование внешнего и внутреннего оценивания: единые объекты оценки, согласованные критерии и инструментарий оценивания.
7. Сбалансированный объем процедур внешнего и внутреннего оценивания.

Система оценки на всех уровнях образования имеет единую структуру и строится на общих принципах и положениях.

Рассмотрим подробнее процедуры **внутренней и внешней оценки** результатов освоения образовательных программ, развертываемых по периодам обучения.

Внутренняя оценка:

1. Стартовая диагностика. На всех уровнях общего образования прежде всего направлена на оценку общей готовности обучающихся к обучению на данном уровне образования. Проводится администрацией образовательной организации.

На уровне **начального** общего образования стартовая диагностика проводится в начале 1 класса и выступает как основа (точка отсчета) для оценки динамики образовательных достижений обучающихся. Объектом оценки в рамках стартовой диагностики является сформированность предпосылок учебной деятельности, готовность к овладению чтением, грамотой и счетом. Может проводиться педагогическими работниками с целью оценки готовности к изучению отдельных учебных предметов (разделов). Результаты стартовой диагностики являются основанием для корректировки педагогами учебных программ и индивидуализации учебного процесса.

На уровне **основного** общего образования стартовая диагностика проводится в первый год изучения предмета и является основой для оценки динамики образовательных достижений обучающихся. Объектом оценки являются: структура мотивации, сформированность учебной деятельности, владение универсальными и специфическими для основных учебных предметов познавательными средствами, в том числе: средствами работы с информацией, знаково-символическими средствами, логическими операциями.

Стартовая диагностика на уровне основного общего образования проводится также педагогическими работниками с целью оценки готовности к изучению отдельных учебных предметов. Результаты стартовой диагностики, как и на уровне начального общего образования, являются основанием для корректировки педагогами учебных программ и индивидуализации учебного процесса.

На уровне **среднего** общего образования стартовая диагностика проводится в начале 10 класса и выступает как основа (точка отсчета) для оценки динамики образовательных достижений обучающихся. Объектом оценки являются: структура мотивации, сформированность учебной деятельности, владение универсальными и специфическими для основных учебных предметов познавательными средствами, в том числе: средствами работы с информацией, знаково-символическими средствами, логическими операциями.

Педагогическими работниками стартовая диагностика проводится с целью оценки готовности к изучению отдельных учебных предметов. Результаты стартовой диагностики, как и на уровнях начального и основного общего образования, являются основанием для корректировки педагогами учебных программ и индивидуализации учебного процесса.

2. Текущее оценивание. Отражает индивидуальное продвижение обучающегося в освоении программы учебного предмета. Текущая оценка может

быть формирующей (поддерживающей и направляющей усилия обучающегося, включающей его в самостоятельную оценочную деятельность) и диагностической, способствующей выявлению и осознанию педагогическим работником и обучающимся существующих проблем в обучении.

Объектом текущей оценки являются тематические планируемые результаты, этапы освоения которых зафиксированы в тематическом планировании по учебному предмету.

В текущей оценке используются различные формы и методы проверки (устные и письменные опросы, практические работы, творческие работы, индивидуальные и групповые формы, само- и взаимооценка, рефлексия, листы продвижения и другие) с учетом особенностей учебного предмета.

Результаты текущей оценки являются основой для индивидуализации учебного процесса.

3. Тематическое оценивание. Направлено на выявление и оценку достижения образовательных результатов, связанных с изучением отдельных тем образовательной программы.

4. Итоговое оценивание – планируемые результаты освоения курса данного года обучения (указаны в ФОП как итог годовичного изучения учебного предмета, курса).

На уровне начального общего образования итоговая оценка складывается из результатов накопленной оценки и итоговой работы по учебному предмету. Предметом итоговой оценки является способность обучающихся решать учебно-познавательные и учебно-практические задачи, построенные на основном содержании учебного предмета с учетом формируемых метапредметных действий.

5. Промежуточная аттестация.

Согласно ФЗ-273 образовательная организация в соответствии с определенными ею формами и установленным порядком проводит также **промежуточную аттестацию** обучающихся.

Использование термина «аттестация» говорит о том, что речь идет не просто об оценивании уровня усвоения обучающимися образовательной программы с последующим учетом полученных результатов в организации учебной деятельности, а о принятии в отношении каждого аттестуемого определенных обязывающих решений.

Статья 58 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает, что неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации признаются академической задолженностью, которую обучающийся должен ликвидировать. Обучающиеся, не ликвидировавшие в установленные сроки академической задолженности с момента ее образования, по усмотрению их родителей (законных представителей) оставляются на повторное обучение, переводятся на обучение по адаптированным образовательным

программам в соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии либо на обучение по индивидуальному учебному плану.

6. Психолого-педагогическое наблюдение.

Психолого-педагогическое наблюдение позволяет осуществить оценку, прежде всего, личностных достижений обучающихся.

Целью оценки является не определение персонифицированного уровня развития качеств личности обучающегося, а получение общего представления о деятельности образовательной организации и ее влиянии на обучающихся: что удалось достичь, изменить, скорректировать, а что является предметом специальной работы в будущем.

Наблюдение за тем, как изменяется обучающийся под влиянием учебных занятий, внеклассных мероприятий, взаимодействия с одноклассниками, выполнения поручений и участия в разных видах деятельности, важно как для планирования работы с обучающимися, так и для работы с семьей.

Рекомендуется оценивать личностные результаты образовательной деятельности в соответствии с ФГОС общего образования в ходе внешних и внутренних неперсонифицированных мониторинговых исследований.

Инструментарий для них разрабатывается централизованно на федеральном или региональном уровне и основывается на общепринятых в профессиональном сообществе методиках психолого-педагогической диагностики.

Результаты, полученные в ходе этих оценочных процедур, допускается использовать только в виде агрегированных (усредненных, анонимных) данных.

Результаты ежедневных наблюдений за обучающимися, осуществляемые классным руководителем в ходе учебных занятий и внеурочной деятельности, могут накапливаться в портфеле достижений обучающихся и обобщаться в конце учебного года для оценки динамики формирования личностных результатов.

7. Внутренний мониторинг образовательных достижений обучающихся.

Внутренний мониторинг включает следующие процедуры:

стартовая диагностика;

оценка уровня достижения предметных и метапредметных результатов;

оценка уровня функциональной грамотности;

оценка уровня профессионального мастерства педагогического работника, осуществляемого на основе выполнения обучающимися проверочных работ, анализа посещенных уроков, анализа качества учебных заданий, предлагаемых педагогическим работником обучающимся.

Содержание и периодичность внутреннего мониторинга устанавливаются решением педагогического совета образовательной организации. Результаты внутреннего мониторинга являются основанием подготовки рекомендаций для текущей коррекции учебного процесса и его индивидуализации и (или) для повышения квалификации педагогического работника.

Внешняя оценка образовательных достижений обучающихся состоит из процедур независимой оценки качества образования и итоговой аттестации:

1. Независимая оценка качества подготовки обучающихся.

В соответствии со статьей 95.1 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» независимая оценка качества подготовки обучающихся «проводится по инициативе участников отношений в сфере образования в целях подготовки информации об уровне освоения обучающимися образовательной программы или ее частей, предоставления участникам отношений в сфере образования информации о качестве подготовки обучающихся».

Организации, осуществляющие независимую оценку «устанавливают виды образования, группы обучающихся и (или) образовательных программ или их частей, в отношении которых проводится независимая оценка качества подготовки обучающихся, а также условия, формы и методы проведения независимой оценки качества подготовки обучающихся».

Независимая оценка «осуществляется также в рамках международных сопоставительных исследований в сфере образования в соответствии с критериями и требованиями российских, иностранных и международных организаций».

2. Итоговая аттестация, согласно ст. 59 ФЗ-273, представляет собой форму оценки степени и уровня освоения обучающимися образовательной программы.

Итоговая аттестация, завершающая освоение основных образовательных программ основного общего и среднего общего образования является обязательной.

Итоговая аттестация, завершающая освоение имеющих государственную аккредитацию основных образовательных программ, является **государственной итоговой аттестацией**. Государственная итоговая аттестация проводится государственными экзаменационными комиссиями в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Согласование внешнего и внутреннего оценивания, сбалансированный объем процедур.

Объединяет процедуры внутренней и внешней оценки, делая их элементами единой системы оценки образовательных результатов обучающихся, прежде всего, ориентация внутреннего и внешнего оценивания на требования ФГОС общего образования, единые объекты оценки, согласованные критерии и инструментарий оценивания.

В федеральные образовательные программы начального, основного, среднего уровней общего образования включены *перечни (кодификаторы)* проверяемых требований *к метапредметным результатам* освоения основной образовательной программы¹³ и *перечни (кодификаторы)* проверяемых требований к результатам освоения образовательной программы *по предметам, распределенных по классам и годам обучения* (представлены в федеральных рабочих программах по учебным предметам¹⁴), которые используются в федеральных и региональных процедурах оценки качества образования; а также *перечни (кодификаторы)* проверяемых требований к результатам освоения основной образовательной программы и элементов содержания, *которые используются для проведения основного государственного экзамена (ОГЭ) и единого государственного экзамена (ЕГЭ)*.

Федеральные образовательные программы содержат нормы, определяющие продолжительность внутренних оценочной процедур и объем учебного времени, отводимый на оценочные процедуры по учебному предмету в учебном году:

длительность контрольной работы, являющейся формой письменной проверки результатов обучения с целью оценки уровня достижения предметных и (или) метапредметных результатов, составляет от одного до двух уроков (не более чем 45 минут каждый);

длительность практической работы, являющейся формой организации учебного процесса, направленной на выработку у обучающихся практических умений, включая лабораторные, интерактивные и иные работы и не являющейся формой контроля, составляет один урок (не более чем 45 минут).

При этом объем учебного времени, затрачиваемого на проведение оценочных процедур, не должен превышать 10% от всего объема учебного времени, отводимого на изучение данного учебного предмета в данном классе в текущем учебном году.

В целях **упорядочивания системы оценочных процедур**, проводимых в общеобразовательной организации, Минпросвещения России и Рособрнадзором направлено совместное письмо¹⁵ с методическими рекомендациями по формированию графика оценочных процедур, содержащими в том числе определение оценочных процедур и рекомендации по их планированию.

¹³Пункт 19.29.1 ФОП [НОО](#); пункт 18.17.1 ФОП [ООО](#); пункт 18.17.1 ФОП [СОО](#)

¹⁴ Рабочие программы, входящие в ФОП НОО: <https://static.edsoo.ru/projects/fop/index.html#/sections/1002>
Рабочие программы, входящие в ФОП ООО: <https://static.edsoo.ru/projects/fop/index.html#/sections/2002>
Рабочие программы, входящие в ФОП СОО: <https://static.edsoo.ru/projects/fop/index.html#/sections/3002>

¹⁵ Письмо Минпросвещения России № СК-228/03, Рособрнадзора № 01-169/08-01 от 06.08.2021 «О направлении Рекомендаций» (вместе с «Рекомендациями для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/2022 учебном году»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392971/

К *оценочным процедурам*, рассматриваемым в рекомендациях, отнесены контрольные, проверочные и диагностические работы, которые выполняются всеми обучающимися в классе одновременно и длительность которых составляет не менее тридцати минут.

Под *контрольной или проверочной работой* понимается форма текущего контроля успеваемости или промежуточной аттестации обучающихся, реализуемая в рамках образовательного процесса в общеобразовательной организации и нацеленная на оценку достижения каждым обучающимся и/или группой обучающихся (классом, всеми классами образовательной организации и т. д.) требований к предметным и/или метапредметным результатам обучения в соответствии с ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования при освоении образовательной программы, в том числе отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, модуля образовательной программы.

Под *диагностической работой* в рекомендациях Минпросвещения и Рособрнадзора понимается форма оценки или мониторинга результатов обучения, реализуемая в рамках учебного процесса в общеобразовательной организации и нацеленная на выявление и изучение уровня и качества подготовки обучающихся, включая достижение каждым обучающимся и/или группой обучающихся (классом, всеми классами образовательной организации и т. д.) требований к предметным и/или метапредметным, и/или личностным результатам обучения в соответствии с ФГОС, а также факторы, обуславливающие выявленные результаты обучения.

В целях упорядочивания оценочных процедур рекомендуется:

а) проводить оценочные процедуры по каждому учебному предмету в одной параллели классов не чаще 1 раза в 2,5 недели. При этом объем учебного времени, затрачиваемого на проведение оценочных процедур, не должен превышать 10% от всего объема учебного времени, отводимого на изучение данного учебного предмета в данной параллели в текущем учебном году;

б) не проводить оценочные процедуры на первом и последнем уроках, за исключением учебных предметов, по которым проводится не более 1 урока в неделю, причем этот урок является первым или последним в расписании;

в) не проводить для обучающихся одного класса более одной оценочной процедуры в день;

г) исключить ситуации замещения полноценного учебного процесса в соответствии с образовательной программой многократным выполнением однотипных заданий конкретной оценочной процедуры, проведения «предварительных» контрольных или проверочных работ непосредственно перед планируемой датой проведения оценочной процедуры;

д) при проведении оценочной процедуры учитывать необходимость реализации в рамках учебного процесса таких этапов, как проверка работ обучающихся, формирование массива результатов оценочной процедуры, анализ результатов учителем, разбор ошибок, допущенных обучающимися при выполнении работы, отработка выявленных проблем, при необходимости – повторение и закрепление материала;

е) не использовать для проведения оценочных процедур копии листов с заданиями, полученные в результате ксерографии (возможно использование материалов, распечатанных на принтере с высоким разрешением, типографских бланков, учебников, записей на доске и т.п.).

Эффективным способом планирования работы, позволяющим минимизировать нагрузку обучающихся, является составление единого для образовательной организации графика проведения оценочных процедур с учетом учебных периодов, принятых в образовательной организации (четверть, триместр и т.д.), а также перечня учебных предметов.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа начального общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа основного общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Рекомендациями по использованию результатов оценочных процедур в системе общего образования с целью повышения качества образования (направлены письмом Минпросвещения России от 05.06.2025 № ОК-1656/03 «О направлении рекомендаций»). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507734/

- Методические рекомендации по системе оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ начального общего, основного общего и среднего общего образования (направлены письмом Минпросвещения России от 13.01.2023 № 03-49).— URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_437977/
- Рекомендации для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/2022 учебном году (направлены письмом Минпросвещения России № СК-228/03, Рособнадзора № 01-169/08-01 от 06.08.2021). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392971/
- Методические материалы (пособия) по учебным предметам, разработанные в рамках государственного задания «Обновление содержания общего образования» ФГБНУ «Институт стратегии развития образования» (2023, 2024 годы), размещенные на сайте «Единое содержание общего образования». — URL: <https://edsoo.ru/metodicheskie-materialy/>
- Информационно-методические письма об особенностях преподавания учебных предметов в 2025-2026 учебном году. — URL: <https://edsoo.ru/metodicheskie-posobiya-i-rekomendaczii/>
- [Приложение 1,2 к главе 8](#)

§ 9. Оценочные процедуры, их интеграция и сбалансированность, использование результатов оценочных процедур

Под **оценочными процедурами**¹⁶ понимается внутришкольная система оценки достижения планируемых результатов освоения основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования (далее – внутреннее оценивание) и федеральные, региональные оценочные процедуры (далее – внешнее оценивание). Оценочные процедуры направлены на выявление особенностей достижения обучающимися образовательных результатов.

Внутреннее оценивание предназначается для организации процесса обучения по учебным предметам, регулируется локальными нормативными актами образовательной организации и включает *стартовую диагностику, текущую, тематическую, итоговую оценки и промежуточную аттестацию*.

Все элементы системы внутреннего оценивания по учебным предметам обеспечивают внутришкольный **мониторинг** образовательных достижений, включающий оценку уровня достижений личностных, метапредметных и предметных результатов.

К федеральным, региональным оценочным процедурам и мероприятиям (**внешнее оценивание**) относятся: государственная итоговая аттестация (ГИА-9,

¹⁶ Рекомендации по использованию результатов оценочных процедур в системе общего образования с целью повышения качества образования (направлены письмом Минпросвещения России от 05.06.2025 № ОК-1656/03 «О направлении рекомендаций»). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507734/

ГИА-11), всероссийские проверочные работы (ВПР), национальные и международные сопоставительные исследования (НСИ, МСИ) и региональные мероприятия по оценке качества общего образования.

Результаты внешних оценочных процедур и мероприятий используются образовательными организациями (ОО) для:

- повышения качества управления,
- самооценки качества образовательной деятельности ОО,
- корректировки на основе данных программы развития ОО, основных образовательных программ,
- получения адресной помощи на основе данных Рособнадзора,
- повышения уровня результатов образовательной деятельности.

Внешняя оценка качества образования проводится органами государственной власти, органами местного самоуправления субъекта Российской Федерации, осуществляющими управление в сфере образования, общественными организациями и объединениями. Внутренняя оценка качества образования проводится образовательными организациями самостоятельно.

Интеграция оценочных процедур предполагает их взаимосвязь, ориентацию на требования федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего общего образования (ФГОС), учет назначения каждой из процедур, обеспечивает преодоление разрыва между внутренним и внешним оцениванием, объединяет их в качестве элементов единой системы оценки образовательных результатов обучающихся. Так, например, результаты всероссийских проверочных работ могут использоваться в качестве мероприятий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, проводимых в рамках реализации образовательной программы.

Анализ и обработка массива данных оценочных процедур различного уровня позволяет получить **объективную информацию для принятия управленческих решений**. Например, интеграция результатов всероссийских проверочных работ и региональных диагностических работ позволяет выделить кластер образовательных организаций, показавших высокие результаты, и кластер учреждений, в которых были обнаружены признаки необъективности полученных результатов.

Интеграция предполагает **единые подходы** к организационным мероприятиям **по использованию результатов оценочных процедур**, направленным на повышение качества образовательных результатов в системе общего образования Российской Федерации на разных уровнях управления качеством образования: федеральном, региональном, муниципальном, уровне образовательной организации.

Сбалансированность оценочных процедур предполагает:

- учёт информации, получаемой в ходе федеральных оценочных процедур, и избегание дублирования по содержанию различных процедур;
- формирование в каждой общеобразовательной организации внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО);
- учёт информационных запросов всех участников образовательных отношений – обучающихся, родителей (законных представителей) обучающихся, педагогов, общественности. Например, сбалансированный подход к оценке, основанный на анализе взаимосвязанных ключевых индикаторов, позволяет выявить основные проблемы и определить направления повышения качества образования.

Письмом Министерства образования Новосибирской области от 13.10.2023 № 11776-03-10/25 в образовательные организации были направлены методические рекомендации по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур, разработанные на основе *письма Минпросвещения России от 13.01.2023 № 03-49* и направленные на формирование сбалансированной системы оценки качества подготовки обучающихся.

В числе основных рекомендаций:

- назначить лицо, ответственное за формирование единого графика оценочных процедур и внесение корректировок в связи с изменениями дат; формировать единый график на учебный год, или полугодие с учётом оценочных процедур федерального уровня;
- проводить оценочные процедуры по каждому учебному предмету в одной параллели классов не чаще 1 раза в 2,5 недели;
- не проводить оценочные процедуры на первом и последнем уроках, за исключением учебных предметов, по которым проводится не более 1 урока в неделю;
- не проводить для обучающихся одного класса более одной оценочной процедуры в день;
- использовать ВПР как форму промежуточной аттестации в качестве итоговых контрольных работ;
- избегать дублирования оценочных процедур в классах по тем учебным предметам, по которым проводится ВПР;
- обеспечить наличие приложений к рабочим программам «Описание оценки предметных результатов по отдельному учебному предмету», которое включает:
 - список итоговых планируемых результатов с указанием этапов их формирования и способов оценки;
 - требования к выставлению отметок за промежуточную аттестацию;

график контрольных (оценочных) мероприятий;

- при формировании графика оценочных процедур в школе использовать циклограмму проведения оценочных процедур в Новосибирской области;
- подготовить информационные материалы для родителей с разъяснениями о форме, сроках, критериях контроля по каждому предмету и разместить их в сети «Интернет» на сайте школы;
- в течение учебного года следить за своевременным информированием родителей о результатах проведённых оценочных процедур.

В образовательной организации внутришкольные оценочные процедуры и мероприятия осуществляются в рамках внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), которая функционирует как «единая система контроля и оценки качества образования в образовательном учреждении и включает в себя субъекты контрольно-оценочной деятельности; контрольно-оценочные процедуры; контрольно-измерительные материалы; аналитические документы для внутреннего потребления; информационно-аналитические продукты для трансляции в публичных источниках»¹⁷.

Проведение внутренних оценочных процедур и мероприятий в рамках функционирования ВСОКО осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами в актуальной редакции:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»,
- Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утв. приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 22.03.2021 № 115,
- Федеральными государственными образовательными стандартами общего образования (в том числе ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ),
- Федеральными образовательными программами общего образования (в том числе адаптированными – ФАОП НОО, ФАОП ООО),
- Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»,
- Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.09.2017 № 955 «Об утверждении показателей мониторинга системы образования»,

¹⁷ Раздел 9 Требований к качеству образовательных проектов и систем, применяемых для оценки качества образования. Стандарт организации ФГБНУ «ФИПИ»/ СТО ФИПИ 59576103.1.4–2020. Москва. 2023. — URL:<https://doc.fipi.ru/certification/Standart-STO-FIPI-59576103.1.4-2020.pdf>

– Порядком проведения самообследования образовательной организации, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.06.2013 № 462,

– Показателями деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию, утверждёнными приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 № 1324,

а также локальными нормативными актами образовательной организации:

– Положением о внутренней системе оценки качества образования,

– Положением о формах, периодичности, порядке текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся,

– иными локальными нормативными актами.

Оценочные процедуры и мероприятия в рамках ВСОКО проводятся по направлениям: оценка качества образовательных программ; оценка качества условий реализации образовательных программ; оценка качества образовательных результатов обучающихся; оценка удовлетворённости потребителей качеством образования.

Рассмотрим требования к оценке образовательных результатов обучающихся.

Оценка достижения предметных результатов освоения основной образовательной программы (ООП) в соответствии с ФГОС соответствующего уровня образования проводится в основном в следующих формах:

– промежуточной аттестации;

– накопительной оценки индивидуальных образовательных достижений обучающегося (с использованием технологии портфолио);

– анализа результатов всероссийских проверочных работ, внешних независимых диагностик;

– итоговой оценки по предметам, не выносимым на государственную итоговую аттестацию (ГИА);

– анализа и интерпретации результатов ГИА.

Письмом Минпросвещения России от 05.06.2025 № ОК-1656/03 на уровне образовательной организации рекомендуется обеспечить ***интеграцию внутренних и внешних оценочных процедур*** и проведение следующих основных мероприятий по использованию результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений:

1. Анализ результатов федеральных, региональных и внутренних оценочных процедур.

2. Разработка плана (дорожной карты) по результатам анализа внутреннего оценивания и результатов федеральных и региональных оценочных процедур,

направленного на повышение качества образования в образовательной организации.

3. Корректировка системы внутреннего оценивания качества образования, внесение изменений в планы и направления внутришкольного контроля.

4. Работа с обучающимися, в том числе контроль устранения образовательных дефицитов, выявленных у обучающихся при проведении оценочных процедур, оптимизация выбора и содержания учебных курсов из части учебного плана, формируемого участниками образовательных отношений, поурочного планирования учебных предметов, планов психолого-педагогической и социальной помощи детям, испытывающим трудности в освоении основных общеобразовательных программ, корректировка используемых учителями педагогически обоснованных форм, методов и средств обучения и воспитания и т.д.

5. Работа с родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся, в том числе знакомство с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости детей и т.д.

6. Работа с педагогическим коллективом образовательной организации, в том числе определение направлений методической подготовки педагогических работников, оказание методической помощи учителям, имеющим профессиональные проблемы и дефициты в части оценивания результатов обучающихся при проведении оценочных процедур качества образования, обеспечение преемственности на различных уровнях образования, определение стратегии кадровой политики образовательной организации, повышение взаимодействия между педагогами и т.д.

7. Работа с образовательной средой, в том числе усиление практической составляющей в содержании учебных предметов естественно-научной направленности, разработка и использование современных методических материалов, позволяющих осуществлять индивидуальный подход в обучении, и т.д.

8. Оценка эффективности принятых мер.

Возможные ошибки при анализе и интерпретации результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений:

1. Недостатки при планировании работ по анализу данных:

– отсутствие чёткой цели анализа результатов, отсутствие ориентации на его использование для управления качеством образования, непонимание запросов будущих читателей отчёта.

Возможные последствия: формальный подход к составлению отчётов; необоснованные, неточные выводы; нереализуемые, неадресные, неконкретные,

неподходящие рекомендации. Итог – проведённый анализ никак не влияет на образовательный процесс.

2. Недостатки на уровне интерпретации данных:

- сравнение результатов разных оценочных процедур, различных по содержанию, критериям и шкалам оценивания, а также с разными выборками;
- использование преимущественно агрегированных показателей (средних тестовых баллов, процентов качества);
- анализ результатов выполнения политомических заданий только на основе их среднего (средневзвешенного) процента выполнения;
- формальный подход к определению освоенных требований и элементов содержания, поверхностный анализ результатов выполнения заданий только на уровне «освоил/не освоил проверяемое требование», отсутствие выявления типичных ошибок и работы с веерами ответов

Возможные последствия: неверные выводы и прогнозы о динамике качества образования, неверные выводы об освоении элементов содержания образовательных программ, приняты неверные управленческие решения, дана некорректная оценка работы педагогов, которая может привести к снижению мотивации в профессиональной деятельности.

3. Игнорирование контекстных данных (анализ результатов в отрыве от условий, в которых работает образовательная организация: социально-экономический статус семей, особенности контингента, число обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов, кадровые условия и т. д.)

Возможные последствия: необъективная оценка деятельности образовательной организации, принятие неверных управленческих решений, демотивация педагогического коллектива, работающего в сложных условиях.

4. Неподтверждённые выводы о том, что если одно событие случилось после другого, то первое является причиной второго. Например: в образовательной организации ввели новую методику обучения, и через год выросли результаты выполнения обучающимися всероссийских проверочных работ. Руководство делает вывод, что рост обусловлен именно новой методикой. При этом не учитываются другие факторы: произошла смена учителя, был вложен большой ресурс в дополнительные занятия, изменился состав обучающихся.

Возможные последствия: тиражирование неэффективных практик, которые на самом деле не были причиной повышения качества образования, и, наоборот, отказ от полезных инноваций из-за их некорректной оценки.

Чтобы избежать ошибок при анализе и интерпретации результатов оценочных процедур и не допустить принятия неверных управленческих решений, необходимо придерживаться следующего возможного алгоритма действий:

1. Определить цель: Чего мы хотим достичь с помощью анализа результатов конкретной оценочной процедуры? Кто и какие решения будет принимать?
2. Собрать релевантные и сопоставимые данные. Использовать контекст.
3. Анализировать глубже среднего балла (смотреть на распределение значений показателей, динамику, результаты по отдельным заданиям и т. д.).
4. Интерпретировать полученные результаты критически (выявлять истинные причины, а не корреляции; избегать поспешных выводов).
5. Давать адресные рекомендации, формулировать конкретные управленческие решения (результатом анализа оценочной процедуры должны стать конкретные задачи для всех субъектов образовательного процесса.).
6. Фокус внимания направить на развитие, а не на наказание (данные — это диагноз, а не приговор).

Оценка качества образования, в том числе результатов освоения обучающимися образовательной программы соответствующего уровня, должна стать механизмом, обеспечивающим непрерывность процесса совершенствования качества образования, обеспечить конструктивную обратную связь для всех участников образовательных отношений.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа начального общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа основного общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>

- Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/499038027>
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.09.2017 № 955 «Об утверждении показателей мониторинга системы образования». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/542608625?marker=6520IM>
- Приказ Министерства просвещения РФ от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/603340708>
- Приказ Минпросвещения России от 09.10.2024 № 704 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1311283806>
- Приказ Рособнадзора от 04.10.2021 № 1336 (ред. от 12.02.2025) «Об утверждении перечня индикаторов риска нарушения обязательных требований, используемых при осуществлении федерального государственного контроля (надзора) в сфере образования». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403905/
- Методические рекомендации по системе оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ начального общего, основного общего и среднего общего образования (направлены письмом Минпросвещения России от 13.01.2023 № 03-49).— URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_437977/
- Рекомендации для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/2022 учебном году (направлены письмом Минпросвещения России № СК-228/03, Рособнадзора № 01-169/08-01 от 06.08.2021). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392971/
- Рекомендациями по использованию результатов оценочных процедур в системе общего образования с целью повышения качества образования (направлены письмом Минпросвещения России от 05.06.2025 № ОК-1656/03 «О направлении рекомендаций»). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507734/
- Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития ГИА и других оценочных процедур в системе общего образования» 26.09.2025 Рособнадзор / РАН / ФГБНУ «ФИПИ» / Москва. — URL: <https://rusacademedu.ru/mater-vc260925/>
- Полежаева М. В., Чернышова К. В. Типичные ошибки при анализе и использовании результатов оценочных процедур для управления качеством образования. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития ГИА и других оценочных процедур в системе общего образования» 26.09.2025 г. Рособнадзор / РАН / ФГБНУ «ФИПИ» / Москва. — URL: <https://rusacademedu.ru/wp-content/uploads/2025/10/08-polezhaeva-m.v.-sekcija-3.pdf>

- Савиных Г. П. Построение эффективной модели ВСОКО в общеобразовательной организации / Стратегическая сессия по качеству образования / Томск. 2023. — URL: https://toipkro.ru/content/editor/coko/Savinyh_monitoring_Tomsk.pdf
- Требования к качеству образовательных проектов и систем, применяемых для оценки качества образования. Стандарт организации ФГБНУ «ФИПИ» / СТО ФИПИ 59576103.1.4–2020. Москва. 2023. — URL: <https://doc.fipi.ru/certification/Standart-STO-FIPI-59576103.1.4-2020.pdf>
- Памятка по проведению оценочных процедур в общеобразовательной организации МАУ ДПО НИСО, 2025. – URL: <https://disk.yandex.ru/i/mp3v8Fv-dAWP9w>

§ 10. Сопоставительный анализ результатов процедур внешней оценки с результатами внутреннего оценивания, использование результатов оценочных процедур

Сопоставительный анализ – элемент функционирования ВСОКО в образовательной организации.

Цель его – выявить взаимосвязи (корреляцию) результатов, определить достижения и дефициты качества образования для принятия управленческих решений.

Подходы к анализу в системе образования РФ регулируются нормативными документами, которые определяют порядок проведения оценочных процедур и использование их результатов для анализа качества образования

Для большей объективности интерпретации результатов ВПР важно использовать, кроме статистической информации, контекстные данные образовательной организации, результаты внутришкольной системы оценки достижения планируемых результатов.

Для сопоставительного анализа результатов независимой оценки и внутреннего оценивания используются различные критерии, например:

- **распределение отметок.** Анализируется, насколько высока доля учащихся, получивших неудовлетворительную отметку или, наоборот, положительную. Высокая доля неудовлетворительных отметок говорит о необходимости методической поддержки классу или школе;
- **распределение первичных баллов.** Наличие сильного разброса в баллах показывает неоднородность результатов. Скачки на границе отметок с большой вероятностью говорят о необъективной проверке работ;
- **уровни выполнения заданий.** Анализ выполнения заданий в целом по параллели, а также отдельными группами участников в совокупности с достижением планируемых результатов и индивидуальными результатами позволяет выявить школьников «группы риска»;

- **индекс низких результатов оценочной процедуры.** Характеризует долю участников оценочной процедуры (ВПР, ЕГЭ или ОГЭ) в данной параллели, результаты которых хотя бы по одному из предметов ниже нижней границы баллов по этому предмету;

- **индекс высоких результатов по учебному предмету.** Характеризует долю участников оценочной процедуры по данному предмету в данной параллели, результаты которых не ниже границы достижения высокого уровня подготовки;

- **индекс подготовки к ЕГЭ.** Характеризует долю выпускников, показавших на трёх экзаменах ЕГЭ уровень подготовки выше среднего.

Сопоставление результатов внешней и внутренней оценки помогает выявить взаимосвязи и корреляцию между ними, определить достижения и дефициты качества образования для принятия соответствующих управленческих решений.

Результаты независимой оценки анализируются с результатами внутренней оценки за разные периоды обучения у одних и тех же обучающихся. Учитываются, например:

- **результаты государственной итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ).** Анализируется качество по предметам, доля обучающихся, успешно прошедших ГИА;

- **результаты всероссийских проверочных работ (ВПР).** Учитываются средний первичный балл, сравнение с отметками в журнале, динамика по предметам, классам, педагогам.

Внутреннее оценивание.

Результаты внутренней оценки (текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация) анализируются с результатами независимой оценки за разные периоды обучения. Учитываются, например:

- **объективность оценивания** знаний, умений, навыков обучающихся. Анализируется, соответствуют ли результаты независимой оценки результатам внутренней оценки;

- **динамика результатов** по результатам различных оценочных процедур — положительная, отрицательная или стабильность.

Методика анализа.

Некоторые методы сопоставительного анализа:

- **корреляция результатов** – выявление взаимосвязей, которые указывают на объективность оценивания;

- **анализ расхождения** результатов независимой оценки и оценки за учебный период (четверть, триместр, полугодие, год). Учитываются, например, вес оценки за каждую форму контроля;

- **выявление проблемных тем** по результатам независимой оценочной процедуры, обеспечение корректирующей работы.

Некоторые методы, которые используются для сопоставительного анализа результатов независимой оценки и внутреннего оценивания:

- **расчёт коэффициента выполнения работы (КВР)**. Первичный балл обучающегося сравнивают с максимально возможным баллом за данную работу;
- **сравнение первичного балла каждого учащегося со средним значением** для данной группы учащихся. Этот показатель позволяет отследить динамику индивидуального прогресса учащегося в течение года по результатам различных оценочных процедур;
- **расчёт медианы** по конкретному диапазону значений. Это позволяет описать выборку не только количественно, но и качественно;
- **выделение результатов крайних границ** – результатов с минимальным и максимальным количеством баллов;
- **анализ уровня подготовки учащихся;**
- **процент выполнения каждого задания**. Также анализируют уровень выполнения каждого задания группами учащихся разных уровней подготовки;
- **анализ сопутствующих факторов**. К ним относятся, например, УМК, кадровый состав, удовлетворённость участников образовательных отношений;
- **визуализация данных**. Сложные данные представляют в виде диаграмм и графиков, чтобы облегчить и ускорить их восприятие.

Для определения уровня подготовки используют разные методы, которые направлены на анализ интеллектуальных, эмоциональных и физических составляющих.

Некоторые из них:

- **письменные проекты**. Во время учебного процесса организуют самостоятельные и контрольные работы, в рамках прикладных дисциплин – лабораторные;
- **интеллектуальные соревнования**. Для оценки успехов проводят олимпиады, спортивные состязания, тестирования, викторины, деловые игры и другие;
- **промежуточная аттестация**. Для перехода из одного класса в другой используют решение специального пакета заданий – выпускной проверочной (контрольной) работы;
- **анализ полученных и освоенных навыков**. Оценивают, например, уровень самостоятельности и осознанности при выборе метода решения задачи, конкретные навыки в рамках дисциплины, психологическую подготовку;

- **групповые и индивидуальные упражнения.** Групповые позволяют оперативно собрать данные о большой группе учеников с помощью игровых заданий. Индивидуальные – для работы с каждым воспитанником, при этом наблюдают за нюансами поведения и реакцией на сложные элементы;

- **инновационные подходы.** Могут включать компьютерные проверки, интерактивные упражнения на планшетах, творческие проекты. Такие процедуры помогают выявить склонности, творческие задатки, способность адаптироваться к новым форматам обучения.

Обратим внимание на то, что **использование результатов ВПР** важно для самоанализа общеобразовательной организации, выявления успешности или затруднений у различных групп учащихся, определения задач по совершенствованию методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности педагогов.

Для школы целесообразно использовать результаты ВПР по следующим основным направлениям:

- оценка качества индивидуальной предметной подготовки учащихся;
- уровень и качество учебной подготовки в школе.

Различные формы обработанных статистических данных в личных кабинетах школ в федеральной информационной системе оценки качества образования (далее – ЛК ФИС ОКО) позволяют провести комплексный анализ на всех уровнях управления качеством образования (от школьного до федерального).

С их помощью можно осуществить:

- фиксацию, описание и анализ итоговых показателей результатов ВПР;
- анализ объективности результатов;
- установление соответствия достижений требованиям основных образовательных программ;
- сравнение результатов оценочной процедуры одних и тех же обучающихся по годам;
- выявление групп обучающихся с различным уровнем подготовки и описание характеристик таких групп с целью разработки мер по повышению качества преподавания отдельных предметов;
- выявление внутренних и внешних факторов, влияющих на уровень результатов различных групп участников с целью разработки мер по повышению эффективности системы образования.

Отчеты можно посмотреть непосредственно на портале ГИС ФИС ОКО (статистика и ее графическое представление в сравнении с результатами по региону и муниципалитету) или перейти в подраздел «Заказать отчет» и выгрузить в виде файла Excel.

В таблице приведены **формы статистических отчетов, представляемых ГИС ФИС ОКО:**

Отчет, выгружаемый из ФИС ОКО	Содержание отчета
Статистика по отметкам	Общее количество участников ВПР в параллели, доли участников, получивших отметки «2», «3», «4», «5»
Распределение первичных баллов	Доли участников ВПР по учебному предмету в параллели, получивших за выполнение всех заданий работы от 0 баллов до максимального балла (в соответствии со спецификацией КИМ)
Выполнение заданий	Процент выполнения каждого задания ВПР по учебному предмету всей параллели в ОО
Выполнение заданий группами участников	Средний процент выполнения каждого задания ВПР группами обучающихся (классификация по отметкам)
Индивидуальные результаты	Данные об общем количестве баллов за работу, успешности выполнения каждого задания индивидуально для каждого обучающегося
Сравнение отметок с отметками по журналу	Доли обучающихся, чьи отметки за ВПР ниже, выше или соответствуют отметкам, полученным за четверть/триместр/предыдущий год
Достижение планируемых результатов	Процент выполнения каждого задания ВПР обучающимися всей параллели, рассматриваемый в разрезе проверяемых требований (умений) в соответствии с ФГОС

Данная информация может использоваться на уровне образовательных организаций для выявления:

- обучающихся, к которым требуется индивидуальный подход, у которых имеются определенные проблемы в обучении, и которым требуется адресная помощь в преодолении учебных дефицитов;
- областей, западающих у всех или большинства обучающихся и с большой вероятностью свидетельствующих о профессиональных дефицитах педагогов;
- для определения объективности проведения работы и объективности последующего оценивания.

Поскольку данные хранятся за последние несколько периодов проведения ВПР (несколько лет), то это создает достаточно внушительную базу для анализа результатов ВПР, в том числе в динамике для оценки результативности и эффективности ранее принятых решений.

Обработка результатов ВПР может быть представлена в виде различной инфографики, визуализирующей результат проведения ВПР в школах, а также включающая в себя первичную аналитику.

Результаты ВПР – это ресурс не только для анализа учебного процесса в школе, но и самоанализа успешности обучения для школьников и их родителей, так как они могут отразиться по результатам данной независимой

оценочной процедуры, насколько удовлетворительно обучающийся занимается по тому или иному учебному предмету, какие пробелы в обучении есть и почему, какие учебные предметы требуют большего внимания и т.п.

Педагогам результаты ВПР тоже интересны, так как это своеобразная оценка качества своей работы, это тоже ресурс для профессиональной рефлексии (над какими темами нужно ещё поработать, какие методы и средства обучения изменить или усовершенствовать, как и с кем выстроить индивидуальную работу в классе и т.п.). С этой точки зрения анализ учителя является наиболее важным и полезным из всех информационных материалов, которые могут быть созданы на основе результатов ВПР, так как он нацелен на работу над ошибками.

В итоговом (годовом) анализе школы, который готовит завуч, отражается динамика результатов промежуточной аттестации и государственной итоговой аттестации, что позволяет выявить положительные тенденции и систему работы отдельных учителей, в том числе показывающих стабильные высокие результаты обучения, которые могут быть впоследствии наставниками для своих коллег. Особое место при анализе занимает выявление учащихся, классов, демонстрирующих низкие результаты по предмету. На основе школьного аналитического отчёта по итогам процедуры, как показывает практика, для повышения объективности принимаемых решений полезно анализировать работу коллегиально на уровне школьного методического объединения. Школьные методические объединения учителей (а при необходимости при участии членов школьного психолого-педагогического консилиума, классного руководителя) совместно с учителем класса, в котором показаны низкие результаты на ВПР:

- проводят поэлементный анализ результатов выполнения обучающимися заданий;
- выявляют пробелы в знаниях и умениях каждого обучающегося;
- формируют предложения по индивидуальной работе с каждым обучающимся.

На уровне такой коллегиальной работы анализ служит инструментом реализации дифференцированного подхода в обучении, создания индивидуальной траектории обучения по результатам ВПР с учетом уровня подготовки каждого обучающегося и его социально-психологического статуса.

При этом завучу важно помнить, что анализ результатов ВПР проводится «не ради анализа», а для выработки и реализации мер поддержки, которые в результате должны привести к повышению качества знаний обучающихся.

Результаты ВПР направлены на выявление причинно-следственной связи несоответствий в школе образовательных результатов и низкого качества преподавания учебных предметов. Так, например, причины неуспешности, риски при процедуре ВПР могут быть связаны с такими факторами, как:

- неосознанная позиция определенной части родителей к образованию;

- недостаточная мотивация обучающихся к учебной деятельности;
- ошибки в использовании и интерпретации результатов проведения оценочных процедур;
- частота, объем оценочных процедур.

В *приложении к главе 10* предлагаем познакомиться с возможными направлениями использования результатов ВПР.

Принятие управленческих решений по результатам ВПР должно осуществляться только на основании объективных результатов и быть направлено, в первую очередь, не на «наказание за низкие результаты», а на распространение позитивной практики, выявленной в ходе анализа результатов, на исправление выявленных недостатков и преодоление негативных тенденций для повышения качества общего образования.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- [Анализ результатов процедур оценки качества образования и государственных итоговых аттестаций в Российской Федерации](#)
- [Организация проведения и анализ результатов всероссийских проверочных работ в школе: методические рекомендации для завуча / Авт.-сост. С.М. Аборнев, Ек.Н. Дронова, Ел.Н. Дронова, Т.В. Пивнева, О.В. Феклистова; ред. Ел.Н. Дронова. – Барнаул: КАУ ДПО «АИРО имени А.М. Топорова», 2024. – 102 с](#)
- [Приложение к главе 10](#)

§ 11. Интерпретация данных. Инструменты визуализации

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

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

Под **интерпретацией результатов** процедур оценки качества образования следует понимать *процесс обработки данных, полученных в ходе осуществления оценочных процессов, на основе их анализа, систематизации и выявления основных тенденций, формулировки выводов для обеспечения управления качеством*

образования. В основе интерпретации лежит процедура объяснения полученных результатов, причем в чем-то нового, нетривиального объяснения.¹⁸

Нормативная правовая основа:

- **Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»** закрепляет понятие «качество образования», которое включает степень достижения планируемых результатов образовательной программы;

- **Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС)** устанавливают единые требования к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения.

Интерпретация результатов анализа уровня подготовки обучающихся включает обработку данных, полученных в ходе оценочных процессов, их анализ, систематизацию и выявление основных тенденций.

Интерпретация результатов процедур оценки качества образования включает несколько этапов:

Поиск (отбор) источников статистической и аналитической информации по результатам конкретной процедуры. Это могут быть работы участников оценочной процедуры, статистические и аналитические сборники материалов, отчёты, данные информационных систем.

Анализ, систематизация и оценка значимости и полезности данных, представленных в отобранных источниках. На этом этапе информация сопоставляется с исходными данными, с целями и задачами проведённой оценочной процедуры.

Определение и объяснение тенденций и формулировка выводов по совершенствованию управления качеством образования по разным аспектам: совершенствование условий образовательного процесса, содержания образования (корректировка основных образовательных программ) и др.

Принятие управленческих решений — распространение позитивной практики, выявленной в ходе интерпретации, а также коррекция и устранение выявленных нарушений, преодоление негативных тенденций.

Для интерпретации результатов рекомендуется:

- **использовать уровневый подход** – фиксировать различные уровни достижения обучающимися планируемых результатов: базовый, уровни выше и ниже базового. Например, достижение базового уровня свидетельствует о способности решать типовые учебные задачи, овладение базовым уровнем – достаточное для продолжения обучения;

¹⁸ [Использование результатов оценочных процедур в управлении качеством образования в общеобразовательных организациях. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по интерпретации результатов оценочных процедур. Региональный центр оценки качества образования. – Орел, 2020.](#)

- **использовать комплексный подход** – оценивать три группы результатов: предметные, личностные, метапредметные (регулятивные, коммуникативные и познавательные универсальные учебные действия);
- **учитывать контекстную информацию:** об особенностях обучающихся, условиях и процессе обучения и др.

Для анализа образовательных результатов учреждениями могут использоваться:

- **мониторинговые работы** – позволяют определить уровень усвоения материала по определённым темам. Например, в конце учебного года можно провести комплексный тест, который охватывает все ключевые разделы программы;
- **накопительная система оценки (портфолио)** – позволяет отслеживать прогресс ученика на протяжении всего учебного года. Портфолио включает в себя различные работы учащихся, результаты тестов, проекты и другие материалы, которые показывают динамику развития;
- **электронные журналы и системы электронного документооборота** – автоматизируют процесс сбора и анализа данных.

Некоторые аспекты интерпретации:

- **определение уровня подготовки.** Выделяют разные уровни, например: повышенный, высокий, пониженный (неудовлетворительные образовательные достижения) и низкий (критические образовательные результаты);
- **оценка качества образования.** Анализ уровня подготовки позволяет определить успеваемость, процент неудовлетворительных результатов, процент высокобалльников;
- **выявление причин затруднений.** Анализ достижений и затруднений помогает понять их причины, скорректировать содержание образования, а также технологии обучения и оценивания;
- **учёт индивидуальных особенностей учащихся.** Интерпретация результатов помогает определить возможности корректировки образовательного процесса, уровень освоения образовательной программы;
- **сравнение с общероссийскими и региональными выборками.** Также возможен анализ показателей в рамках одного объекта в динамике нескольких временных отрезков.

Интерпретация результатов анализа уровня подготовки важна для диагностики состояния образовательного процесса, наблюдения его динамики и принятия управленческих решений.

Включает в себя несколько принципов:

- **контекстуальный анализ.** Данные рассматривают в контексте образовательных целей, уровня группы и динамики обучения;
- **поиск паттернов.** Идентифицируют повторяющиеся структуры и закономерности в визуальных данных;
- **выявление аномалий.** Фокусируются на значениях и трендах, существенно отклоняющихся от ожидаемых;
- **комплексный подход.** Сопоставляют данные из различных источников для формирования полного представления;
- **ориентация на действие.** Каждая выявленная новая идея должна вести к конкретному педагогическому решению.

Некоторые инструменты визуализации данных об образовательных результатах школы:

- **диаграммы оценок.** Графическое отображение академических результатов учащихся, позволяющее выявить ключевые закономерности и аномалии;
- **дашборды.** Специализированные способы представления информации, которые позволяют моментально оценить ключевые показатели;
- **тепловые карты.** Ячейки окрашиваются цветами и их оттенками пропорционально значениям, и таблица становится одним из способов графического представления данных;
- **гистограммы распределения.** Анализируют форму распределения (симметричность, модальность), обращают внимание на выбросы и аномальные кластеры.

Для выделения признаков понятия «интерпретация результатов процедур оценки качества образования», важно определить признаки понятия «**процедуры оценки качества образования**». Таковыми являются официально установленные, предусмотренные правилами способы и порядки осуществления оценочных процессов, обеспечивающие оценку образовательных достижений обучающихся, качества образовательных программ, условий реализации образовательного процесса в конкретной образовательной организации, деятельности всей образовательной системы региона и ее подсистем.¹⁹

Цели, задачи, использование результатов оценочных процедур представлены в таблице:

¹⁹ Как использовать результаты внутрирегиональных процедур оценки качества образования в управлении качеством образования в общеобразовательной организации: методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по интерпретации результатов процедур внутрирегионального анализа оценки качества общего образования/ А.А. Барабас, М.Ю. Школьников, Я.А. Белогубец, О.А. Черепанова, Ю.Ю. Баранова и др.– Челябинск: ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017. - 60 с.

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

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

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

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

	уровня реальных возможностей данного класса	
--	---	--

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

Аналитическая информация по результатам проведения национальных исследований размещается на сайте Федерального института оценки качества образования (<https://fioco.ru/reports-niko>)

Результаты по итогам проведения ВПР (статистические отчеты по проведению работы) образовательная организация может получить из личного кабинета информационной системы ФИС ОКО (<http://lk-fisoko.obrnadzor.gov.ru/>) в разделе «Аналитика». Аналитическая информация по результатам проведения ВПР доступна также региональному и муниципальным координаторам в их личных кабинетах ФИС ОКО.

Кроме того, вся информация о проведении ВПР, образцы работы размещаются на сайте Федерального института оценки качества образования (<https://fioco.ru/nav-vpr-oo>),

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

Информационными источниками по результатам ГИА в форме ОГЭ могут выступать: протоколы результатов по учебным предметам, утвержденные ГЭК; анализ результатов ГИА по учебным предметам, подготовленный региональными предметными комиссиями; материалы на официальном сайте ГКУ НСО «НИМРО» (<https://nimro.ru/gia/>).

Еще одним информационным источником по результатам ОГЭ являются документы, определяющие структуру и содержание КИМ ОГЭ по учебным предметам (кодификатор элементов содержания и требований к уровню подготовки выпускников, спецификация, демонстрационный вариант), размещенные на официальном сайте Федерального института педагогических измерений <https://fipi.ru/>.

Информационными источниками получения аналитической информации по результатам ГИА в форме ЕГЭ могут выступать протоколы результатов по учебным предметам, утвержденные ГЭК; документы, определяющие структуру и

содержание фонда оценочных средств ЕГЭ по предметам (кодификатор элементов содержания и требований к уровню подготовки выпускников, спецификация, демонстрационный вариант КИМ), размещенные на сайте ФИПИ (<https://fipi.ru/>); а также методические рекомендации для учителей, подготовленные на основе анализа типичных ошибок участников ЕГЭ, размещенные на сайте ФИПИ. Анализ результатов ГИА в форме ЕГЭ по учебным предметам, также готовят региональные предметные комиссии. Используются, данные, размещенные в электронном сервисе ГКУ НСО НИМРО (http://nscm.ru/stat_nimro/index).

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

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

Дополнительная информация в рамках муниципальной системы оценки качества образования размещается на сайте МАУ ДПО «НИСО»: <https://niso54.ru/upravlenie-po-rezultatam>

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

Важным условием результативности интерпретации результатов внутришкольной процедуры оценки качества образования изначально является соблюдение правил формирования фонда оценочных средств для проведения внутренних оценочных процедур, а также соблюдение установленного порядка проведения оценочных процедур. Следование этим правилам позволит по результатам проведения каждой оценочной процедуры получить объективные и стандартизированные данные, пригодные для анализа, систематизации и оценки полученных результатов и, как следствие, принять

оптимальные решения на всех уровнях управления качеством образования (на уровне образовательной организации, на уровне педагогических объединений, на уровне педагога).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На уровне руководителя методического объединения педагогов (заместителя директора) на данном этапе интерпретации результатов происходит **обобщение** полученных от учителей стандартизированных анализов проведенной

диагностической работы, выявляются общие тенденции (позитивные и негативные). На этом этапе также формулируются конкретные предложения по совершенствованию аспектов реализации образовательной программы (например, кадровых, психолого-педагогических условий; корректировки рабочих программ, системы оценки планируемых результатов, программы развития универсальных учебных действий; совершенствование методической работы и внутриорганизационного повышения квалификации).

На этапе «встраивания» полученных выводов по проведенной оценочной процедуре в контекст «общего информационного поля» ВСОКО и принятия управленческих решений, направленных на оценку результативности и эффективности данной процедуры для управления качеством образования в образовательной организации в целом, следует акцентировать внимание на необходимости минимизировать риск получения отрицательных выводов о полезности и значимости проведенного исследования в контексте ВСОКО.

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

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

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

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

второй уровень – уровень профессиональных объединений педагогов;

третий уровень – уровень педагога.

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

Стратегические решения по интерпретированным результатам процедур оценки качества образования, как правило, принимаются **на уровне образовательной организации** и могут быть использованы для определения образовательных стратегий образовательной организации: разработки и реализации

программ повышения качества обучения (например, через программу развития); разработки технологий выявления и психолого-педагогического сопровождения учащихся (групп учащихся) с проблемами (или высокими достижениями) в обучении (например, через подходы к формированию индивидуальных образовательных маршрутов ученика, индивидуальных учебных планов, индивидуализированных планов внеурочной деятельности); формирования программ организационно-методической поддержки (например, посредством персонифицированных программ повышения квалификации).

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

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

На уровне педагога интерпретированные результаты процедур оценки качества образования могут использоваться для разработки плана профессионального саморазвития с целью преодоления профессиональных дефицитов, выявленных в ходе процедур оценки качества образования, и повышения качества обучения школьников (план самообразования); для отбора современных форм, приёмов и способов работы с обучающимися, в том числе при проведении оценочных процедур, совершенствования рабочих программ и оценочных материалов для проведения текущего контроля и учёта успеваемости обучающихся, промежуточной аттестации, а также оптимизации методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности, уточнения форм работы с родителями.

Ориентация на информационные потребности основных групп пользователей результатов оценки.

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

Обеспечение максимального влияния результатов оценки на образовательную политику зависит от трёх ключевых составляющих, которыми должна обладать квалифицированная исследовательская команда²⁰:

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

Основные категории пользователей результатов оценочных процедур (техническая квалификация):

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

Категории пользователей по предпочтениям:

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

Информационные потребности основных групп пользователей результатов оценочных процедур представлены в таблице:

²⁰ И.А. Вальдман. Пользователи и варианты использования результатов оценки». Материалы семинара «Интерпретация и представление результатов оценки образовательных достижений для различных групп пользователей». – Москва, 2014.

Обучающиеся	нуждаются в информации, отражающей их личный прогресс, учебные достижения и неудачи
Учителя	нуждаются в информации, чтобы знать о динамике развития конкретных учащихся и корректировать процесс обучения
Родители	нуждаются в информации, чтобы следить за прогрессом собственных детей, решать, необходимо ли вмешиваться в деятельность школы или в процесс обучения своего ребёнка
Представители общественности	нуждаются в информации, чтобы иметь представление, обеспечивает ли образовательная система достижение значимых для них социальных, образовательных и экономических целей
Профессиональные союзы	представляют коллективные интересы учителей и руководителей образовательных учреждений, нуждаются в информации для защиты интересов своих членов
Руководящие и административные работники	нуждаются в информации о достижениях учащихся для корректировки учебного плана, для определения целей подготовки учителей, разработки программ изменений в образовательных учреждениях или их объединениях, демонстрации достижений родителям, вышестоящему начальству и аргументирования необходимости выделения дополнительных ресурсов
Исследователи	заинтересованы в получении первичных данных о результатах оценки для проведения исследований
Общественные лидеры	нуждаются в информации, чтобы оценить, достигает ли школьная система результатов, необходимых обществу
СМИ	заинтересованы в получении актуальной информации, значимой для общества и его отдельных групп

Исследовательской команде, проводящей оценку, необходимо:

- сохранять доверие тех пользователей, кто изначально поддерживает проведение программы оценки;

- завоёвывать поддержку дополнительных пользователей, кто может занимать нейтральную позицию или быть в умеренной оппозиции;

- обращаться к интересам явных оппонентов, используя сбалансированные и нейтральные способы во всех публикациях и анализах, связанных с оценкой.

Информацию следует представлять в форме, понятной потенциальным пользователям.

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

Информационные продукты и способы распространения информации представлены в таблице²¹:

Информационные продукты	Распространение информации
<ul style="list-style-type: none"> • отчёт по итогам оценки • специализированный отчёт (по предмету, группе учащихся) • аналитическая записка • информационный буклет для родителей • пресс-релиз 	<ul style="list-style-type: none"> • печатные отчёты • материалы в Интернет • статьи в СМИ • интервью • пресс-конференции, брифинги, конференции и семинары

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

Целевая группа	Цели использования результатов оценки и анализа	Организационные формы использования результатов оценки и анализа
Федеральные органы исполнительной власти	Развитие системы образования Российской Федерации, решение задач, связанных с реализацией национального проекта «Образование»	<ul style="list-style-type: none"> - корректировка нормативных документов, запуск целевых проектов для решения выявленных проблем, формирование или корректировка критериев оценки качества образования на федеральном уровне; - разработка конкретных мер по реализации сформированных направлений; - планирование контрольно-надзорной деятельности; - мониторинг введения ФГОС; - создание центров анализа и интерпретации результатов процедур оценки качества образования; - обеспечение методического и аналитического сопровождения процедур
Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления	Формирование и развитие механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровне	<ul style="list-style-type: none"> - корректировка программ развития образования, модернизация критериев и целевых показателей развития образования на региональном и муниципальном уровне; - совершенствования преподавания учебных предметов, программ повышения квалификации учителей. - оценка эффективности управления региональной образовательной системой; - выявление уровня освоения образовательной программы и оценка муниципальных образовательных систем;

²¹ Болотов В. А., Вальдман И. А. «Условия использования результатов оценки учебных достижений школьников» //Проблемы современного образования | № 4 | 2012 |- с.41 – 51. Интернет– журнал (<http://www.pmedu.ru>)

		<ul style="list-style-type: none"> - система подготовки педагогических кадров и повышения их квалификации; - оценка деятельности учителя при аттестации на квалификационную категорию; - целевая методическая поддержка образовательной организации
Организации, осуществляющие повышение квалификации педагогов	Увеличение эффективности системы повышения квалификации	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование программ повышения квалификации работников организаций общего образования; - составление рейтинга школ; - выявление и распространение лучших практик и позитивного опыта учителей и образовательных организаций; - адресная работа с образовательными организациями и учителями; - определение приоритетных направлений деятельности, совершенствования программы развития ОО
Образовательные организации общего образования	Совершенствование управления образовательной деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> - изучение и применение рекомендаций, содержащихся в аналитических отчетах, формирование или корректировка критериев оценки качества образования в образовательной организации; - совершенствование преподавания учебных предметов; - разработка программ развития ОО; - выявление уровня освоения образовательной программы и индивидуальная поддержка учащихся; - корректировка образовательного процесса, содержания образовательных программ, совершенствование методик, технологий обучения; - информирование различных групп пользователей; - определение социального заказа; - для учителя: самооценка профессиональной деятельности, формирование направлений профессионального развития, совершенствование организации образовательного процесса, методик преподавания учебных предметов
Обучающиеся, их родителями (законные представители)	Принятие обоснованных решений о выборе образовательной траектории	<ul style="list-style-type: none"> - изучение и применение рекомендаций, содержащихся в аналитических отчетах, повышение информированности, развитие моделей родительского оценивания; - для повышения информированности; - возможность выбора образовательной

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

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- [Информационный источник для школ о результатах международных исследований](#)
- [Информационный источник по результатам проведения НИКО](#)
- [Информационный источник о проведении ВПР](#)
- [Источник для школ о результатах ВПР](#)
- [Источник информирования о результатах региональных исследований](#)
- [Информационный источник о проведении ГИА](#)
- [Навигатор ГИА](#)
- [Электронный сервис о системе образования НСО\](#)
- [Информационный источник получения информации по результатам НОКО](#)
- [Дополнительная информация в рамках муниципальной системы оценки качества образования размещается на сайте МАУ ДПО «НИСО»](#)
- [Визуализация данных в аналитических материалах образовательных организаций / Сост.: М. Ф. Ильиных, Т. Н. Шуняева. Под ред. О. А. Степушенко. – Новосибирск: МАУ ДПО «НИСО», 2025. – 40 с.](#)

§ 12. Факторы и риски снижения образовательных результатов и достижений общеобразовательной организации

В соответствии с частью 6 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – ФЗ-273)

образовательная организация обязана осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством об образовании, в том числе обеспечивать реализацию *в полном объеме* образовательных программ, *соответствие качества подготовки* обучающихся установленным требованиям.

Часть 7 статьи 28 ФЗ-273 устанавливает, что образовательная организация несет *ответственность* в соответствии с законодательством Российской Федерации за невыполнение или ненадлежащее выполнение функций, отнесенных к ее компетенции, в том числе за реализацию *не в полном объеме* образовательных программ, *качество образования своих выпускников*.

Основные требования к образовательным результатам, качеству подготовки обучающихся определяются федеральными государственными образовательными стандартами начального, основного, среднего общего образования (далее – ФГОС) и конкретизируются в федеральной основной образовательной программе (далее – ФОП) соответствующего уровня образования.

Снижение образовательных результатов и достижений в образовательных организациях (ОО) часто связано с негативным влиянием *факторов риска* или их сочетанием.

Факторы снижения результатов и риски снижения результатов отличаются тем, что *факторы – это причины, а риски – это события, которые могут повлиять на результат*.

Обозначим некоторые **факторы**, приводящие к **рискам** низких образовательных результатов²²:

Факторы риска	Описание риска
1. Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами, в том числе:	
Низкий уровень оснащения школы	Школы, имеющие в нужном количестве компьютеры и доступ в Интернет, имеют образовательные преимущества по сравнению со школами с ресурсными дефицитами, таким образом, данный риск приводит к неравенству в образовательных возможностях
Дефицит педагогических кадров	Отсутствие специалистов-предметников может стать критическим вызовом для школы
Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников	Современный педагог должен не только обладать развитыми предметными, методическими и психолого-педагогическими компетентностями, но и непрерывно их совершенствовать Низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей может проявляться в низком уровне мотивации обучающихся, низком уровне школьного благополучия, слабом освоении учебной программы и других негативных результатах

²² Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся (ФИОКО) [Metodica_500.pdf](#)

2. Низкая эффективность управления в школе, в том числе:	
Низкая адаптивность учебного процесса	Отсутствие адаптивности учебного процесса способствует повышению риска школьной неуспешности. При отсутствии учета индивидуальных возможностей обучающихся, сложности, как правило, переходят в хроническую неуспеваемость. Определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения. Зачастую в школах оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов. Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов
Несформированность внутришкольной системы повышения квалификации	Профессиональное взаимодействие – один из важных элементов непрерывного педагогического образования и одна из эффективных форм профессионального обучения. Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной обратной связи для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся
Высокая доля обучающихся с рисками школьной неуспешности	Риски учебной неуспешности развиваются из-за отсутствия системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточной психологической поддержки, которую может оказать школа учащимся. На практике школы редко применяют механизмы поддержки обучающихся с рисками неуспешности, напротив, однажды оказавшись среди «слабых» обучающихся, школьнику будет крайне непросто самостоятельно избавиться от этого статуса. Однако ситуация помощи отдельному обучающемуся аналогична логике адресной помощи школе: низкие результаты – это лишь индикатор, который должен запускать процессы индивидуальной поддержки школьника по выявленным дефицитам
Высокая доля обучающихся с ОВЗ	Отсутствие развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей может проявляться в значительном повышении риска низких результатов при росте доли таких обучающихся
Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров	Без дополнительной поддержки учащиеся из семей мигрантов, чей язык общения дома отличается от языка преподавания школьных предметов, могут испытывать значительные затруднения в обучении, что может приводить к общему снижению результатов школы
3. Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:	
Пониженный уровень качества образовательной среды	Качество образовательной среды связано с уровнем профессионального сотрудничества педагогического коллектива, что предполагает как индивидуальный профессионализм школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия с учащимися и внутри педагогического коллектива. Зачастую небольшое внимание к развитию профессионального самоопределения обучающихся снижает учебную мотивацию, у школьников не формируется уверенность в собственных учебных силах, что в конечном итоге затрудняет и выбор направления будущей карьеры

Низкий уровень вовлеченности родителей	Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должного уровня консультаций. Невовлеченные родители могут снижать учебную мотивацию, предъявляя завышенные требования или, напротив, демонстрируя безразличие к учебным делам школьника
4. Низкая эффективность управления в школе, в том числе:	
Низкая мотивация руководства образовательной организации к улучшению образовательных результатов	Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих ее успешность. Мировые и российские тенденции развития практик управления школами показывают определяющую роль руководителя в улучшении образовательных результатов школ и повышении их эффективности
Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения	Оценивание (оценка) является неотъемлемой, одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения. Зачастую в школах оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов. Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов
Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе	Профессиональное взаимодействие – один из важных элементов непрерывного педагогического образования и одна из эффективных форм профессионального обучения. Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной обратной связи для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся
Низкое качество профориентационной работы	Развитие профессионального самоопределения обучающихся является одним из важных факторов повышения их мотивации к образованию и, как следствие, улучшению образовательных результатов
5. Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:	
Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс	Причины низкой вовлеченности учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное выгорание – накопленное за годы работы эмоциональное истощение

Влияние того или иного фактора на текущую ситуацию в конкретной школе может быть выявлено только путем диагностики.

Важно: наличие явных факторов риска в школе ещё не гарантирует низкие образовательные результаты — среди школ с высокими рисками снижения результатов встречаются организации, чьи практики позволяют эффективно противостоять неблагоприятным условиям и добиваться более высоких результатов.

Приведём некоторые **решения (меры)** по уменьшению рисков снижения результатов обучения:

1. Развитие механизмов управления качеством образования.

1.1. Внутришкольная система объективной оценки качества подготовки обучающихся.

Такая система должна быть выстроена в каждой школе. Она должна обеспечивать возможность каждому учителю периодически оценивать качество подготовки каждого обучающегося, а директору школы – осуществлять объективный мониторинг качества подготовки обучающихся по всем предметам во всех классах. В отсутствие такой системы руководство школы не располагает возможностью оценить результативность принимаемых мер по развитию школы. Конкретное воплощение внутришкольной системы объективной оценки результатов обучения зависит от множества факторов, включая размер и географическое положение школы. Однако общими тут должны являться принцип объективности и понимание коллективом школы, что без данных о качестве подготовки обучающихся невозможно построить качественный образовательный процесс.

1.2. Формирование стратегии по переходу школы в эффективный режим.

Для осуществления эффективных преобразований необходимо выполнение следующих условий: чёткое понимание имеющихся проблем, реалистичное целеполагание, объективные показатели, готовность педагогического коллектива к преобразованиям.

2. Повышение предметной и методической компетентности педагогов. Методическое сопровождение педагогических работников.

Профессиональное развитие педагогов происходит 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. Поэтому для обеспечения повышения компетентности педагогических работников в образовательной организации должна быть выстроена система, позволяющая педагогам регулярно получать методическую поддержку и консультации от более опытных и квалифицированных коллег.

Таким образом, задача повышения профессиональной компетентности педагогических работников, помимо курсов повышения квалификации, может и должна решаться в постоянном режиме в рамках образовательного процесса. Необходимыми условиями для организации такой работы являются: педагогическое лидерство директора; командный стиль работы педагогического коллектива; использование эффективных практик совместной работы учителей (посещение уроков, анализ проблем на методических объединениях, наставничество и др.).

3. Устранение дефицита педагогических кадров, в том числе через сотрудничество с вузами в рамках заключения договоров на целевое обучение, а также внедрение практик сетевого взаимодействия с привлечением педагогов из других школ к проведению уроков в условиях использования цифровой образовательной среды.

4. Повышение уровня оснащения школы. Общим подходом к решению данной задачи будет подключение муниципальных органов исполнительной власти. Кроме этого, недостаток оснащения может в определённой мере компенсироваться через сетевое взаимодействие, которое позволит образовательной организации повысить свой образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сети. К таким ресурсам могут быть отнесены материально-технические, программно-методические, информационные ресурсы.

5. Снижение уровня учебной неуспешности.

5.1. Формирование адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении²³.

Частой причиной учебной неуспешности обучающихся являются слабая сформированность метапредметных умений и/или существенные пробелы в базовой предметной подготовке. Диагностика обучающихся с трудностями в учебной деятельности позволит выявить причины затруднений, например:

- слабая сформированность читательских навыков и навыков работы с информацией;
- слабая сформированность элементарных математических представлений (чувства числа, пространственных представлений, навыков счета и т.п.);
- слабая сформированность навыков самоорганизации, самокоррекции;
- конкретные проблемы в предметной подготовке (неосвоенные системообразующие элементы содержания, без владения которыми невозможно понимание следующих тем; слабо сформированные предметные умения, навыки и способы деятельности).

По итогам диагностики складывается содержательная картина проблем в обучении каждого класса, которая может быть взята за основу адресной корректировки методики работы учителя и образовательных программ.

В зависимости от распространенности среди учеников класса конкретной проблемы в обучении выбираются индивидуальные или групповые формы организации учебной работы.

²³ Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся (ФИОКО) – URL: Metodica_500.pdf

В случае выявления проблем с грамотностью чтения и информационной грамотностью целесообразно больше внимания уделять работе с текстом учебника, детальному разбору содержания выдаваемых обучающимся заданий.

Система работы учителя может быть акцентирована на развитии у обучающихся навыков самоорганизации, контроля и коррекции результатов своей деятельности (например, посредством последовательно реализуемой совокупности требований к организации различных видов учебной деятельности, проверке результатов выполнения заданий).

Индивидуальные пробелы в предметной подготовке обучающихся могут быть компенсированы за счет дополнительных занятий во внеурочное время, выдачи обучающимся индивидуальных заданий по повторению конкретного учебного материала к определенному уроку и обращения к ранее изученному в процессе освоения нового материала.

Наличие одинаковых существенных пробелов в предметной подготовке у значительного числа обучающихся класса требует определенной корректировки основной образовательной программы вплоть до формирования образовательной программы компенсирующего уровня.

Методические рекомендации по преподаванию учебных предметов (русского языка, литературы, математики, информатики, истории, обществознания, иностранных языков, биологии, географии, физики, химии) для обучающихся с рисками учебной неуспешности размещены на сайте ФГБНУ «ФИПИ»: [Методические рекомендации для учителей школ с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности.](#)

5.2. Технологии тьюторства как инструмент поддержки обучающихся с трудностями в обучении.

Одним из эффективных современных педагогических инструментов преодоления образовательной неуспешности, средств достижения качественных результатов образования являются технологии тьюторства и индивидуализации образования.

Особенностью данных технологий является создание педагогом-тьютором образовательной среды, обеспечивающей развитие познавательного интереса каждого обучающегося, становление и развитие предметных, метапредметных и личностных результатов, проявляющихся в умении ставить образовательные цели и достигать их, проектировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты освоения предметов, индивидуальные образовательные программы, в образовательной самостоятельности и самоорганизации обучающихся.

В создании и поддержании такой образовательной среды принимают участие все субъекты образования: обучающиеся, их родители (законные представители), педагоги, учебно-вспомогательный персонал, а координирующую,

организаторскую и посредническую функцию при этом выполняет тьютор, педагог с тьюторской компетентностью.

В работе образовательной организации по внедрению технологий тьюторства целесообразно использовать материалы, представленные в [Навигаторе по ресурсам индивидуализации и тьюторства](#), которые помогут в ситуациях, когда:

- обучающийся утратил интерес к образовательной деятельности и не мотивирован на учебу;
- требуются особые педагогические средства и обустройство образования за счет особых возможностей и потребностей самого обучающегося: одаренность, разнообразные задатки и способности, особые возможности здоровья, наличие образовательных дефицитов в той или иной области знаний и т.д.;
- ребенок имеет сложности с социализацией;
- требуются новые решения, в том числе для использования потенциала внеурочной деятельности, образовательного потенциала социума, территории;
- требуется вовлечение родителей в решение образовательных задач, что обеспечивает становление субъектной позиции родителей в образовательном процессе.

5.3. Психологическая поддержка обучающихся с трудностями в обучении.

В системе работы предупреждению развития рисков снижения образовательных результатов обучающихся важное место отводится коррекционно-развивающей, профилактической и просветительской работе педагогов-психологов, а также развитию междисциплинарного взаимодействия специалистов в процессе психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса.

6. Повышение учебной мотивации школьников.

6.1. Психологические аспекты повышения мотивации обучающихся.

Низкая учебная мотивация школьников может быть связана с различными факторами, в том числе макрокультуральными, социальными, организационными, семейными, личностными, стилем отношений между субъектами образовательного процесса. Одним из ресурсов противостояния этим факторам является индивидуализация образовательного процесса, приведение его в соответствие с возможностями и особенностями обучающихся, с их интересами, с ориентацией на зону ближайшего развития, на инициацию и укрепление субъектной позиции по отношению к учебной деятельности.

Такие мероприятия предполагают комплексный анализ школьной ситуации обучающихся и образовательного процесса по запросу учителей; организацию консультативной помощи учителям, стремящимся перестроить свою работу с учениками (по запросу); организацию индивидуальной помощи обучающимся в преодолении учебных трудностей, направленную в том числе на повышение

учебной мотивации; исследование семейного аспекта снижения учебной мотивации и вовлечение родителей в образовательный процесс.

Ожидаемые результаты реализации комплекса мероприятий – повышение учебной мотивации обучающихся, нормализация школьной ситуации обучающихся, повышение образовательных результатов.

6.2. Внедрение альтернативных форм оценивания, развивающей обратной связи.

В работе с отстающими и немотивированными учащимися принципиально важно, чтобы учитель в классе создавал поддерживающий климат, показывал, что помощь всегда доступна, и предлагал дифференцированные формы обратной связи. Таким детям нужно предоставлять оперативную помощь, четко структурировать работу с материалом и тщательно планировать продвижение.

6.3. Внедрение в практику преподавания проектной, исследовательской, творческой деятельности.

Повышению мотивации учащихся в значительной степени способствует связь обучения с их жизненным опытом, возможность обучаться в игровых формах, с использованием интересных проблемных ситуаций. Другой важный аспект – работа в команде, возможность обмениваться вопросами, получать поддержку и признание одноклассников.

6.4. Организация профориентационной работы как мера повышения мотивации обучающихся.

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

7. Повышение дисциплины в классе.

В большинстве случаев проблемы с дисциплиной на уроках являются следствием иных причин, оказывающих негативное влияние на образовательный процесс и атмосферу в школе. И поэтому организация мер, направленных на улучшение ситуации в школе по другим направлениям, поможет в целом улучшить и ситуацию с дисциплиной.

Тем не менее важно учитывать психолого-педагогические аспекты организации образовательного процесса, которые в ряде случаев могут быть самостоятельным источником возникновения проблем и требуют отдельного рассмотрения.

Основы профилактики девиантного поведения несовершеннолетних в современном быстро меняющемся мире – важное направление деятельности в образовательных организациях. В работе психологов и других специалистов в образовательных организациях важно уделять внимание специфике профилактической деятельности в контексте трудных жизненных ситуаций с участием несовершеннолетних с проблемным и девиантным поведением, знать основные этапы психопрофилактики, основные принципы межведомственного взаимодействия, а также методы и технологии, используемые на каждом этапе данного направления деятельности.

В работе образовательной организации системной работы по профилактике девиантного поведения обучающихся целесообразно использовать материалы, представленные на ресурсе «Навигатор профилактики девиантного поведения» ([Навигатор профилактики девиантного поведения | МГППУ](#)),

Один из эффективнейших инструментов формирования дисциплины в классе и воспитательной работы в школе разработан в русле восстановительного подхода, формой воплощения которого является школьная служба примирения (ШСП). Поскольку нарушения дисциплины всегда носят конфликтный характер, одним из действенных инструментов становятся технологии восстановительного подхода: круг сообщества, школьная конференция и др. Эти же инструменты могут применяться и как профилактическая мера.

8. Выстраивание взаимоотношений школы с родителями.

Работа с родителями (законными представителями) обучающихся занимает серьезное место в профилактике возникновения рисков снижения образовательных результатов. Важно получить в лице родителей единомышленников, понимающих стоящие перед школой задачи и готовых решать эти задачи вместе с администрацией и педагогическим коллективом. Участие родителей может в значительной степени ускорить проводимые процессы модернизации и перестройки работы школы, направленные на преодоление низких образовательных результатов. Чтобы быть активным помощником в преодолении негативных явлений в жизни образовательной организации, родитель должен иметь:

- мотивацию к участию в жизни школы;
- качественную (полную и достоверную) информацию о работе школы;
- понятные и открытые механизмы участия в решении вопросов школьной жизни.

Среди ключевых вопросов в организации сотрудничества семьи и школы следующие:

как создавать благоприятную среду для сотрудничества школы и родителей (законных представителей), повышать их заинтересованную конструктивную активность относительно школы;

как принимать коллективные, совместные с родителями, решения о внесении изменений в организацию жизнедеятельности школы, программу ее развития и режим работы, направленные на повышение эффективности работы школы, преодоление низких образовательных результатов обучающихся;

как формировать взаимное доверие и уважение между родителями и педагогическими работниками с помощью повышения вовлеченности родителей в жизнь школы;

как разрешать конфликтные ситуации и т. д.

Важнейшую роль играют просветительская работа с родителями по различным тематикам, проведение совместных детско-родительских мероприятий.

9. Повышение школьного благополучия.

Высокий уровень тревожности обучающихся может проявляться в изменении познавательной активности, тревожности и негативных эмоциональных переживаниях, характеризующих личностные свойства субъекта, а также в отношении состояния человека в конкретный момент.

Фактор риска отражает уровень тревожности обучающихся, общей тревожности в школе, переживание социального стресса, фрустрацию потребности в достижении успеха, страх самовыражения, страх ситуации проверки знаний, страх не соответствовать ожиданиям окружающих, низкую физиологическую сопротивляемость стрессу, проблемы и страхи в отношениях с учителями.

Низкий уровень поддержки учителей характеризуется недостаточной психолого-педагогической грамотностью, недостатком культуры педагогического общения, несформированностью навыков конструктивного решения целого ряда проблемных педагогических ситуаций, недостаточным владением способами профилактики и преодоления эмоциональной напряженности.

10. Высокая доля обучающихся с инклюзией.

В настоящее время в общеобразовательных организациях возросло число детей с особыми образовательными потребностями, нуждающихся в специализированной помощи педагогов различных направлений. Успешность воспитания, развития и социальной адаптации детей зависит от правильной, слаженной и грамотно организованной работы всех участников психолого-педагогического процесса.

Успешность обучения школьника с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования во многом определяется специальными образовательными условиями, которые должны быть созданы с учетом образовательных потребностей обучающегося.

Методические рекомендации по сопровождению детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования размещены на сайте [Федерального центра по развитию инклюзивного общего и дополнительного образования](#).

В представленных материалах раскрываются общие и частные вопросы организации психолого-педагогического сопровождения обучающихся с ограниченными возможностями в условиях инклюзивного образования: технология деятельности школьного психолого-педагогического консилиума, диагностическая деятельность школьного педагога-психолога, деятельность специалистов школьного консилиума по сопровождению обучающегося, включаемого в инклюзивную практику, организация специальных образовательных условий для обучающихся с различными нозологиями. Приведены примеры документации специалистов школьного консилиума, структура индивидуальной образовательной программы, а также эссе учителей и родителей, включенных в проектирование инклюзивного процесса.

11. Сопровождение интеграции детей-мигрантов.

Существует ряд трудностей включения детей-мигрантов в образовательный процесс: низкий уровень владения русским языком, сложности адаптации к учебному процессу, изменение учебного процесса с ориентацией на потребности детей-мигрантов.

В настоящее время разработаны нормативные правовые документы, методические материалы, позволяющие организовать эффективную деятельность по решению задач интеграции мигрантов в образовательных организациях, работу педагога-психолога, социального педагога с детьми-мигрантами, а также материалы для организации помощи учителям-предметникам, работающим с обучающимися с миграционной историей.

Приведённые выше решения (меры) по уменьшению рисков снижения результатов обучения, профилактике школьной неуспешности позволят образовательной организации эффективно противостоять возможным неблагоприятным условиям (факторам снижения образовательных достижений) и добиваться более высоких результатов деятельности.

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2013 № 30550). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155553/
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286. — URL: <https://edsoo.ru/normativnyye-dokumenty/>

- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа начального общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа основного общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Бысик Н.В., Косарецкий С.Г., Пинская М.А. Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: эмпирическая основа и ключевые составляющие // Психологическая наука и образование. 2018. — URL: pse_2018_n5_bysik.pdf
- Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации. ООО "Корпорация "Российский учебник", 2019. — URL: <345295660.pdf>
- Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся (ФИОКО). — URL: Metodica_500.pdf
- Методические рекомендации для учителей по преподаванию учебных предметов в образовательных организациях с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности (ФИПИ). — URL: <Методические рекомендации для учителей школ с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности>
- Методические рекомендации по организации работы с несовершеннолетними иностранными гражданами, склонными к совершению преступлений и правонарушений, в образовательных организациях в целях недопущения совершения противоправных деяний (направлены письмом Министерства просвещения Российской Федерации от 04.07.2025 № 07-3202 «О направлении методических рекомендаций»). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_514377/98b5fa2fbc076ad1f51d2cbbda710652dea599be/
- Методические рекомендации по работе с детьми в сфере реализации государственной миграционной политики – социальной и культурной адаптации и интеграции иностранных граждан. / Минобрнауки России. Новосибирск, 2022. — URL: https://minregion.nso.ru/sites/minregionnew.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2020/04/metodrekomendacii_po_rabote_s_detmi.pdf

- Методические рекомендации по сопровождению детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования / Институт проблем инклюзивного образования МГППУ. — URL: http://www.inclusive-edu.ru/nashi_izdaniya-2/
- Навигатор по ресурсам индивидуализации и тьюторства (информационно-образовательный ресурс). — URL: <http://courses-p2.tilda.ws/navigator>
- Навигатор профилактики девиантного поведения (информационно-образовательный ресурс). — URL: https://mgppu.ru/about/publications/deviant_behaviour
- Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинская и др. — URL: 339291828.pdf
- Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде: Учебно-методическое пособие для педагогов психологов. [Электронный ресурс] / под ред. О. Е. Хухлаев, М. Ю. Чибисова. М.: МГППУ. 2013. — URL: Kuznetsov_Technologii_psikhologicheskogo_soprovozhdeniya.pdf
- 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. — URL: DF2DFDF4F4E5EAF2E8E2EDFBE920E4E8F0E5EAF2EEF02030372E31322E31382E696E6464
- Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / Составители: Н.В. Бысик, В.С. Евтюхова, М.А. Пинская. – М.: Университетская книга, 2017. — URL: FF202D2020FDF4F4E5EAF2E8E2EDFBE920F3F7E8F2E5EBFC2033312E30372E696E6464

§ 13. Система профилактики учебной неуспешности в образовательной организации

Вопрос качества образования имеет первостепенное значение для любой образовательной организации и решается в разных направлениях, ключевым из которых в настоящее время признана **профилактика учебной неуспешности**.

Целенаправленная работа по выстраиванию эффективной системы профилактики учебной неуспешности является одним из механизмов управления качеством образования в образовательной организации, которая непосредственно несёт ответственность **за соответствие качества подготовки** обучающихся законодательно установленным требованиям²⁴.

Под **учебной неуспешностью** принято понимать систематическую академическую неуспеваемость обучающегося (отставание в освоении учебного материала по одному или нескольким предметам образовательной программы), недостижение личностных и метапредметных результатов, что впоследствии

²⁴ Часть 6 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

приводит к негативным проявлениям в отношении к образовательному процессу: нежеланию учиться, нарушению дисциплины, избеганию посещения уроков, потерю интереса к школьной жизни и пр.

В результате исследования, проведенного Высшей школой экономики,²⁵ получены данные, позволяющие сделать вывод о том, что **ученик становится неуспешным, если его трудности в школе не были выявлены вовремя.** Они приняли затяжной характер и стали причиной негативных последствий. В итоге ребенок не хочет учиться, не справляется с заданиями, не участвует в мероприятиях, эмоционально неблагополучен, у него есть трудности с социализацией и саморегуляцией. Для таких детей характерны нарушения внимания, памяти и работоспособности, неусидчивость или уход в себя, постоянный высокий уровень тревоги, страхи, неврозы, неуверенность в себе, пессимизм.

Чаще всего, по оценке психологов, неуспешность проявляется в основной школе. В этот период требования к детям ужесточаются, а сами они входят в пик подросткового кризиса, у них меняются отношения с родителями, акцент смещается на поиск своего места среди сверстников. Именно в этом возрасте подростки ищут себя, а родители часто не понимают, что с ними делать, как им помочь.

Причин учебной неуспешности много, часто они выступают в комплексе:

- состояние здоровья обучающегося;
- личные качества и слабые способности, иногда отсутствие самостоятельности, целеустремленности, настойчивости;
- отсутствие интереса (проблемы мотивации: например, неправильно сформировавшееся отношение к учению);
- высокая нагрузка (много дополнительных занятий);
- отсутствие внимания со стороны родителей;
- качество педагогических кадров и психологический климат в классе;
- иные причины.

²⁵ Данные получены в ходе реализации НИУ ВШЭ стратегического проекта «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста», в рамках которого с 2022 года запущено специальное [Лонгитюдное исследование факторов, влияющих на школьную неуспешность](https://doi.org/10.17759/pse.2023280504). Исследование включает обследование 5,5 тысяч учащихся, а также их родителей, учителей, педагогов-психологов и опирается на методы количественных опросов, интервью и тестирование функциональной грамотности. Цель исследования – создание уникальной эмпирической базы по широкому набору показателей для изучения факторов, влияющих на разные аспекты школьной неуспешности. Сроки реализации 2022-2027. Результаты исследования особенно актуальны могут быть при разработке/совершенствовании систем (моделей, проектов), направленных на профилактику и коррекцию трудностей в обучении, предупреждения школьной неуспешности, на модернизацию системы подготовки педагогов, на поддержку школ с низкими результатами, а также школ с рисками снижения образовательных результатов. Отдельные результаты исследования представлены в статье: Овакимян Е.В., Байрамян Р.М., Исаева О.М., Осипова О.С. Результаты качественного исследования представлений учителей и родителей учащихся начальной школы о профилактике и преодоления школьной неуспешности // Психологическая наука и образование. 2023. – URL: <https://doi.org/10.17759/pse.2023280504>

Целью работы по профилактике учебной неуспешности является создание условий для повышения эффективности деятельности ОО в обеспечении достижения результатов обучения, воспитания и развития каждого обучающегося.

Система профилактики учебной неуспешности основывается на **принципах**:

– включения обучающихся с учебными трудностями в общий поток с помощью специальных педагогических приемов, учитывающих их особые образовательные потребности;

– права на затруднение и ошибку, что предполагает принятие индивидуального темпа развития и характера возникающих затруднений, поддержку учебной деятельности в образовательной среде;

– интеграции через сотрудничество, предполагающий, что включение ребенка, испытывающего затруднения в учебной деятельности, в совместную деятельность с педагогами и другими обучающимися, позволяет преодолеть социальные последствия школьной дезадаптации;

– активного партнерства с семьей обучающегося, взаимодействия с иными социальными институтами и образовательными организациями, в целях консолидации ресурса совместной психолого-педагогической поддержки обучающегося;

– недопустимости любой формы дискриминации ребенка в образовательной среде, унижения его достоинства и ущемления интересов в связи с проявлениями неуспешности в учебной деятельности.

Реализация системного подхода к решению **задач** профилактики учебной неуспешности выступает базовым условием результативности работы школы:

1. Выявление причин «неуспешности» достижения планируемых результатов обучающимися и основных факторов риска снижения образовательных результатов.

2. Совершенствование организации текущего и тематического контроля по предметам, учет индивидуальных результатов обучающихся, испытывающих трудности в обучении и с «учебной неуспешностью».

3. Разработка и реализация индивидуальных образовательных маршрутов и индивидуальных учебных планов для устранения дефицитов учебной деятельности в рамках достижения планируемых результатов по предметам, а также ликвидации академической задолженности обучающихся.

4. Совершенствование профессиональных компетенций педагогов в части эффективности урока (учебного занятия) и оказания адресной помощи обучающимся с «учебной неуспешностью» и испытывающих трудности в обучении.

5. Обеспечение психолого-педагогическое сопровождения обучающихся, испытывающих трудности в обучении и с «учебной неуспешностью», родителей (законных представителей).

б. Взаимодействие всех участников образовательных отношений (администрация, учителя, классные руководители, обучающиеся, родители (законные представители)) со специалистами школьного психолого-педагогического консилиума (педагог-психолог, учитель-логопед, социальный педагог и др.) по определению форм и индивидуальных методов работы с обучающимися, испытывающими трудности в обучении.

Некоторые *элементы* системы:

- анализ достигаемых результатов и причин неуспешности (включает мониторинг знаний учащихся, установление причин отставания, разработку индивидуальных планов работы по ликвидации пробелов в знаниях);

- взаимодействие с педагогом-психологом, учителем-логопедом, социальным педагогом и другими специалистами (они определяют формы и индивидуальные методы работы с обучающимися, испытывающими трудности в обучении);

- организация работы с семьёй (вырабатываются единые требования к обучающемуся в рамках образовательного процесса);

- разработка дидактического обеспечения для организации индивидуальной работы на уроке с обучающимися группы риска;

- ведение тематического учёта образовательных результатов обучающихся группы риска;

- планирование методической работы по профессиональному совершенствованию педагогов школы по вопросам преодоления учебной неуспешности;

- организация работы педагогических сообществ, мастерских и иных структур по преодолению учебной неуспешности обучающихся.

Внутришкольная система профилактики учебной неуспешности формируется в соответствии с нормативными документами, регламентирующими деятельность ОО в части обеспечения получения доступного и качественного образования всеми обучающимися, достижения ими планируемых результатов основной образовательной программы соответствующего уровня общего образования, соблюдения прав всех участников образовательных отношений:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и подзаконными актами;

- федеральными государственными образовательными стандартами начального, основного, среднего общего образования;

- федеральными образовательными программами (в том числе адаптированными) соответствующего уровня общего образования; профессиональными стандартами и квалификационными характеристиками работников системы образования;

иными документами федерального, регионального и муниципального уровней, а также локальными нормативными актами образовательной организации.

Внутришкольная система профилактики учебной неуспешности должна формироваться с учетом **рисковых факторов** снижения качества образования.

Принимая во внимание многообразие факторов, способных негативно влиять на учебную успешность, в каждом конкретном случае профилактика ориентируется на определенные параметры образовательного процесса, которые должны быть своевременно выявлены и корректно идентифицированы.

Содержание профилактики в зависимости от фактора, влияющего на учебную успешность ребенка, как правило, касается четырех **основных направлений**:

1) условий осуществления образовательного процесса (влиять на его материально-техническое оснащение, уровень учебной нагрузки, обеспечение безопасности, школьный климат, уровень агрессии и др.);

2) особенностей обучающихся (влиять на уровень их адаптированности, учебную мотивацию, ценностные ориентации, способности, личностные качества и др.);

3) профессионализма педагогов (устранять профессиональные дефициты и затруднения, предотвращать профессиональное выгорание, развивать профессионально значимые качества и способности, заблаговременно формировать знания и умения в области подготовки обучающихся к оценочным процедурам и др.);

4) взаимодействия с родителями (формировать педагогическую компетентность, корректное отношение семьи к требованиям школы, повышать активность участия родителей / законных представителей в жизни школы и др.).

Механизмом реализации системы профилактики учебной неуспешности является дорожная карта, разработанная с учетом факторов риска, установленных в ходе самоанализа, предварительного проведенного образовательной организацией. При составлении дорожной карты важно помнить, что предлагаемые меры и мероприятия должны соответствовать фактору, на устранение которого они направлены.

Система профилактики учебной неуспешности предусматривает взаимодействие её **субъектов** в рамках функционала каждого из них²⁶:

²⁶ Таблица составлена с использованием материалов методических рекомендаций «Внутришкольная система профилактики учебной неуспешности» / авт.-сост. О.В. Созонтова – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2022: https://iom48.ru/wp-content/uploads/2022/09/vnutrishkolnaya-sistema-profilaktiki-uchebnoj-neuspeshnosti_metodicheskie-rekomendaczii.pdf

Субъект системы профилактики	Функционал субъекта в рамках системы профилактики учебной неуспешности
Заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе	<p>Составление списка обучающихся, испытывающих трудности в учении.</p> <p>Организация контроля за формами и методами работы педагогов по предупреждению и ликвидации учебной неуспешности обучающихся.</p> <p>Организация взаимодействия учителей, родителей, психологической службы по ликвидации учебной неуспешности обучающихся в форме психолого-педагогического консилиума.</p> <p>Собеседование с учителями-предметниками по согласованию и уточнению индивидуальных планов работы с обучающимися, испытывающими трудности в учении. В план учителя можно включить: индивидуальную работу по ликвидации пробелов; ведение тематического учета знаний обучающихся группы риска; ведение работ с отражением индивидуальных заданий. Собеседования с учителями по итогам четверти с просмотром ведения тематического учета знаний и тетрадей с результатами индивидуальной работы с ребенком.</p> <p>Индивидуальные беседы с учителями о состоянии дел у обучающихся, испытывающих трудности в учении по результатам проведенных контрольных работ (выборочно).</p> <p>Индивидуальные беседы с обучающимися, испытывающими трудности в учении и их родителями о состоянии учебного процесса и др.</p>
Заместитель директора по воспитательной работе	<p>Составление списка обучающихся, испытывающих трудности в учении.</p> <p>Контроль деятельности классных руководителей по взаимодействию с семьями обучающихся.</p> <p>Собеседование с классными руководителями по поводу согласования и уточнения списка учащихся с трудностями в учении. Выяснение причин неуспешности.</p> <p>Собеседования с классными руководителями по итогам четверти о результатах индивидуальной работы с ребенком.</p> <p>Индивидуальные беседы с обучающимися, испытывающими трудности в учении и их родителями</p>
Советник директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями	<p>Выявление, поддержка и развитие способностей и талантов обучающихся.</p> <p>Создание условий для социализации и самореализации личности.</p> <p>Стимулирование интереса к различным видам деятельности.</p> <p>Организация сетевого взаимодействия с внешней средой (учреждениями образования, науки, спорта, культуры, общественными организациями)</p>
Учитель-предметник	<p>Проведение мониторинга знаний обучающихся класса по основным разделам учебного материала с целью определения фактического уровня знаний детей и выявления в знаниях учеников пробелов, которые требуют быстрой ликвидации (текущие контрольные, административные контрольные работы, ВПР и др.).</p> <p>Установление причин наличия трудностей в учении у учащихся через беседы со школьными специалистами: классным руководителем, встречи с отдельными родителями и учащимися, показывающими школьную неуспешность.</p> <p>Взаимодействие с педагогом-психологом, учителем-логопедом и другими</p>

	<p>специалистами по определению форм и индивидуальных методов работы с обучающимися, испытывающими трудности в обучении.</p> <p>Организация работы с семьей по выработке единых требований к обучающему в рамках образовательного процесса.</p> <p>Составление индивидуального плана работы по ликвидации пробелов в знаниях ученика, имеющего трудности в учении, на текущую четверть.</p> <p>Разработка дидактического обеспечения для организации самостоятельной работы на уроке обучающихся группы риска.</p> <p>Ведение тематического учета образовательных результатов обучающихся группы риска и др.</p>
Руководители методических структур	<p>Систематизация основных причин школьной неуспешности по данным диагностики, наблюдений.</p> <p>Планирование содержания методической работы по профессиональному совершенствованию педагогов школы по вопросам преодоления учебной неуспешности в соответствии с выявленными причинами.</p> <p>Организация работы педагогических сообществ, мастерских, иных структур по преодолению учебной неуспешности обучающихся.</p> <p>Систематизация, обобщение эффективного опыта, подготовка и организация его трансляции для педагогов школы и др.</p>
Специалист служб социального и психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений	<p>Диагностика причин учебной неуспешности обучающихся.</p> <p>Диагностика особенностей познавательной сферы обучающихся группы риска (по согласованию с родителями).</p> <p>Разработка диагностических карт трудностей обучающихся группы риска и ознакомление с ними заинтересованных сторон (учителей, классного руководителя, родителей, специалистов).</p> <p>Профилактическая работа с обучающимися группы социального риска.</p> <p>Разработка и реализация мер социально-педагогической поддержки обучающихся.</p> <p>Разработка и проведение коррекционно-развивающих занятий с обучающимися группы риска.</p> <p>Консультирование участников образовательных отношений (педагогов, родителей, обучающихся) по организации помощи обучающимся. – Психопрофилактика с использованием здоровьесберегающих технологий.</p> <p>Разработка программ профилактики различных направлений</p>
Классный руководитель	<p>Выявление причин неуспеваемости учащегося через индивидуальные беседы.</p> <p>Посещения семей учащихся группы риска.</p> <p>Работа с учителями-предметниками по проблемам обучающихся с риском учебной неуспешности.</p> <p>Проведение индивидуальных бесед с учащимися с целью выявления и преодоления социальных проблем.</p> <p>Контроль посещения уроков учащимися группы риска (в случае систематических пропусков без уважительной причины постановка на внутришкольный контроль).</p> <p>Индивидуальные беседы с родителями по оказанию помощи школьнику с рисками учебной неуспешности.</p> <p>Участие в работе психолого-педагогического консилиума по работе с обучающимися с рисками учебной неуспешности.</p>

	Консультирование родителей обучающихся по предотвращению рисков учебной неуспешности и др.
Педагог-психолог	<p>Проведение диагностики личностных особенностей обучающихся, связанных с учебной неуспешностью.</p> <p>Разработка адресных рекомендаций по психолого-педагогической профилактике рисков учебной неуспешности.</p> <p>Участие в разработке внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности обучающихся.</p> <p>Проведение психологической экспертизы комфортности и безопасности внутришкольной образовательной среды.</p> <p>Проведение мероприятий по психопрофилактике среди субъектов образовательного процесса.</p> <p>Консультирование классных руководителей, родителей (законных представителей) обучающихся по вопросам устранения рисков учебной неуспешности обучающихся и др.</p>
Социальный педагог	<p>Анализ жизненных ситуаций обучающегося.</p> <p>Разработка и реализации программ социально-педагогической помощи, реабилитации и социальной профилактики дезадаптации и девиантного поведения обучающихся.</p> <p>Организация и реализация совместной деятельности с институтами социализации подрастающего поколения.</p> <p>Разработка и осуществление программ социально-педагогического просвещения родителей и др.</p>
Педагог дополнительного образования	<p>Диагностика способностей обучающихся к определенным видам деятельности, обеспечивающих их разностороннее развитие.</p> <p>Взаимодействие с субъектами образовательного процесса по выстраиванию перспективных образовательных траекторий.</p> <p>Разработка и реализация дополнительных общеобразовательных программ.</p> <p>Организация досуговой деятельности обучающихся в процессе реализации дополнительной общеобразовательной программы.</p> <p>Обеспечение взаимодействия с родителями (законными представителями) обучающихся в ходе реализации дополнительной общеобразовательной программы.</p> <p>Осуществление контроля качества освоения обучающимися дополнительной общеобразовательной программы и др.</p>
Педагог-библиотекарь	<p>Формирование фонда библиотечных ресурсов в том числе с учетом установленных факторов учебной неуспешности.</p> <p>Проведение мероприятий по формированию у обучающихся информационной культуры.</p> <p>Проведение индивидуальных консультаций и подбор литературы для самостоятельного изучения обучающимися с рисками учебной неуспешности и их родителями (законными представителями).</p> <p>Проведение мероприятий для участников образовательных отношений по обеспечению информационной безопасности в школьной и домашней среде.</p> <p>Информационно-методическая поддержка образовательного процесса</p>
Родители (законные)	Участие в совместной деятельности по выработке единых требований и оказание помощи ребенку в ходе образовательного процесса.

представители) обучающихся	Участие в просветительских мероприятиях: круглых столах; информационно-практических беседах; информационных лекториях с элементами практикума; обучающих семинарах; творческих лабораториях родителей; родительских педагогических тренингах и др. Посещение консультаций специалистов и др.
-------------------------------	---

Само по себе наличие общеобразовательных организаций, обучающиеся которых из года в год демонстрируют низкие образовательные результаты и которые вошли в официальную статистику ШНОР²⁷, актуализирует проблему профилактики учебной неуспешности и необходимость формирования системы мер в данном направлении.

Помимо этого, в результате внешних оценочных процедур и проведения мониторингов по оценке качества образования ежегодно формируется группа общеобразовательных организаций, которые не попадают в ШНОР, но относятся к группе школ с рисками снижения образовательных результатов (школы «группы риска»). Данные образовательные организации должны также включаться в процессы по профилактике учебной неуспешности и формировать собственный опыт работы по предупреждению влияния негативных факторов на качество образования.

Кроме того, в эффективно работающих образовательных организациях (т.е. показывающих стабильно высокие результаты на оценочных процедурах) и организациях, не снижающих свои результаты, но и не демонстрирующих явных улучшений качества образования, концепция профилактики учебной неуспешности тоже должна работать, чтобы своевременно предотвращать негативные тенденции.

Таким образом, профилактика учебной неуспешности должна осуществляться во всех без исключения образовательных организациях, но может иметь разное содержание и степень интенсивности.

В Новосибирской области ежегодно на основании приказов Минобразования НСО проводится *оценка эффективности принятых мер по выстраиванию внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности*, в которую включаются все общеобразовательные организации региона. По результатам оценки в 2025 году²⁸, осуществлённой на основе анализа индекса результативности мониторинга качества подготовки обучающихся за два года, выделены четыре группы школ:

1 группа – образовательные организации со стабильно высоким уровнем эффективности;

²⁷ Школы с низкими образовательными результатами

²⁸ Выявление школ «группы риска» и оценка эффективности работы школ Новосибирской области по выстраиванию внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности (2025) (Приложение к письму Минобразования Новосибирской области от 23.03.2025 № 3330-03-06/25 «О школах «группы риска» и профилактике учебной неуспешности»)

2 группа – образовательные организации, улучшившие эффективность, из них выделена подгруппа – значительно улучшившие (10% с лучшей динамикой);

3 группа – образовательные организации, ухудшившие эффективность, из них выделена подгруппа – значительно ухудшившие (10% с худшей динамикой);

4 группа – образовательные организации, не изменившие эффективность системы профилактики учебной неуспешности.

На основе полученных результатов оценки эффективности принятых мер по выстраиванию внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности образовательным организациям было рекомендовано:

– провести анализ факторов снижения образовательных результатов, обеспечить систематическое повышение профессиональных компетенций педагогов и управленческой команды по вопросам работы с обучающимися, испытывающими трудности в освоении учебных предметов;

– обеспечить работу школьных методических объединений учителей по выявлению дефицитов обучающихся на основе результатов оценочных процедур и разработке эффективных мер по устранению выявленных дефицитов, включая индивидуальные подходы и реализацию адаптированных программ;

– обеспечить проведение мероприятий для родителей (законных представителей), направленных на повышение мотивации и вовлечение в работу по профилактике учебной неуспешности.

Все материалы по проведенным на региональном уровне мониторингам в данном направлении, нормативные документы, методические рекомендации по формированию и повышению эффективности работы по профилактике учебной неуспешности в образовательной организации размещены на официальном сайте [ГКУ НСО НИМРО](#).

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

• Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

• Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2013 № 30550). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155553/

• Приказ Минтруда России от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог-психолог (психолог в сфере образования)» (Зарегистрировано в Минюсте России 18.08.2015 № 38575). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_185098/1d5a331e22b04694fd4ed9299de5f0008af6c799/

- Приказ Минтруда России от 30.01.2023 № 53н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области воспитания"» (Зарегистрировано в Минюсте России 03.03.2023 № 72520). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_441506/
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа начального общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа основного общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утвержденная приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371. — URL: <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>
- Внутришкольная система профилактики учебной неуспешности / авт.-сост. О.В. Созонтова – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2022. — URL: https://iom48.ru/wp-content/uploads/2022/09/vnutrishkolnaya-sistema-profilaktiki-uchebnoj-neuspeshnosti_metodicheskie-rekomendaczii.pdf
- Выявление школ «группы риска» и оценка эффективности работы школ Новосибирской области по выстраиванию внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности (2024) – Приложение к письму Минобрнауки Новосибирской области от 01.04.2024 № 3760-03-10/25 «О направлении информации по выявлению школ «группы риска» и профилактике учебной неуспешности». — URL: <https://nimro.ru/download/5328/?t=1712143734>
- Выявление школ «группы риска» и оценка эффективности работы школ Новосибирской области по выстраиванию внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности (2025) – Приложение к письму Минобрнауки Новосибирской области от 23.03.2025 № 3330-03-06/25 «О школах «группы риска» и профилактике учебной неуспешности». — URL: <https://nimro.ru/download/6793/?t=1743148729>
- Журавлева Н. Н., Ярославцев В. Г. Механизмы профилактики учебной неуспешности и повышения мотивации школьников в Новосибирской области // Вестник педагогических инноваций. 2025. — № 1 (77). — URL: <https://arrival.nspu.ru/bitstream/nspu/5354/1/mehanizmy-profilaktiki-uchebnoy-.pdf>

- Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся (ФИОКО). — URL: [Metodica_500.pdf](#)
- Методические рекомендации для учителей по преподаванию учебных предметов в образовательных организациях с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности (ФИПИ). — URL: [Методические рекомендации для учителей школ с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности](#)
- Овакимян Е. В., Байрамян Р. М., Исаева О. М., Осипова О. С. Результаты качественного исследования представлений учителей и родителей учащихся начальной школы о профилактике и преодолении школьной неуспешности // Психологическая наука и образование. 2023. Т. 28. № 5. — URL: <https://doi.org/10.17759/pse.2023280504>
- Управление неуспешностью: от инструментов к целостной системе, сборник методических материалов по профилактике и преодолению учебной неуспешности обучающихся – Новосибирск: ГКУ НСО НИМРО, 2024. — URL: <https://nimro.ru/download/6368/?t=1732711949/>
- Юсупова Э. М. На что ориентируются учителя начальных классов в своих ожиданиях относительно академической успешности учащихся // Вопросы образования. 2023. № 1. С. 273–297. — URL: <https://www.hse.ru/sci/diss/227916220>

§ 14. Управленческие решения – элемент механизма управления качеством образования

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

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

Важно помнить также, что организация образовательной среды может оказывать благоприятное или неблагоприятное влияние на учебный процесс и формирование навыков XXI века. Так, например, необходимо обращать внимание на изучение возможности максимально эффективного использования образовательной среды в целях применения педагогических, методических,

оценочных и организационных подходов для развития у учащихся качеств, необходимых для жизнедеятельности в современном мире.

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

Для оптимизации процессов внутри образовательного учреждения всё большее применение получает **Концепция бережливого производства (Lean)**. Подход, выработанный в производственной сфере, адаптируется к ценностям, целям и задачам образования, особенностям педагогической деятельности и управления образовательной организацией. Например, в 2024 году стартовал проект [«Бережная школа»](#), направленный на повышение эффективности основных и вспомогательных процессов в образовательной организации за счёт внедрения бережливых технологий. Проект направлен на:

- **создание условий, обеспечивающих наилучшее качество обучения** с наименьшими затратами времени, ресурсов и усилий;
- **устранение потерь** – необходимо выявлять и устранять любые виды деятельности, не добавляющие ценность образовательному процессу;
- **оптимизацию планирования** – например, упрощение процесса составления годового плана и оповещения работников для ознакомления с ним;
- **улучшение распределения и использования материальных и человеческих ресурсов** – бережливые технологии позволяют спланировать загрузку персонала, чтобы исключить перегрузки и недогрузки;
- **повышение мотивации и вовлечённости педагогического коллектива** – инструменты бережливого подхода способствуют этому.

Внедрение бережливого производства в школе может привести к положительным эффектам, например:

- **для обучающихся** – в получении качественного образования, формировании бережливого мышления, навыков коллективного взаимодействия;
- **для родителей (законных представителей)** — в увеличении доверия к образовательной организации за счёт стандартизированных и понятных им процессов, выстроенных в соответствии с принципами бережливого производства;
- **для педагогических работников** — в нормализации рабочей нагрузки, в снижении трудозатрат на подготовку отчётов, в формировании дружелюбной среды.

Система оценки качества образования с точки зрения управленческих механизмов

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

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

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

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

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

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

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

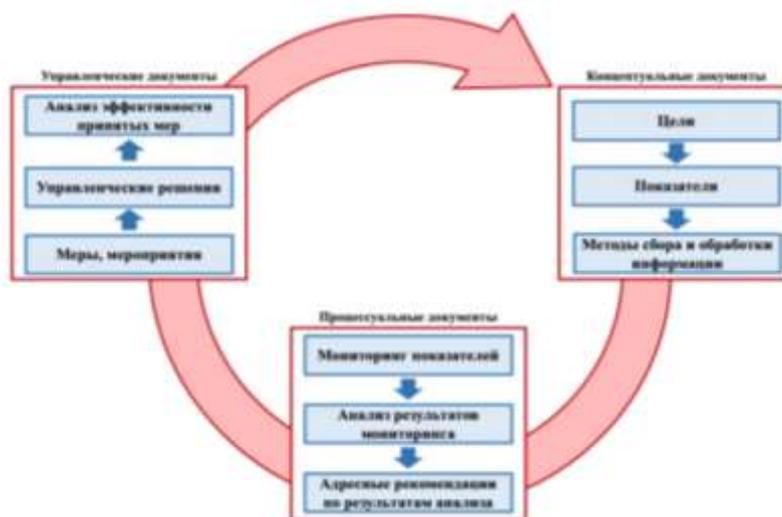
Предложенная логика интерпретации результатов процедур оценки качества образования позволит на уровне образовательной организации не только осуществлять адекватную результатам адресную «работу над ошибками» и оптимально планировать деятельность по достижению более высоких результатов при подготовке учащихся, но также формировать общую для всех педагогов культуру принятия управленческих решений на основе анализа, систематизации и оценки объективных данных.

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

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

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

- руководствоваться при управлении качеством образования управленческим циклом (схема представлена на рисунке²⁹).



В рамках ВСОКО также обеспечивается **обоснование целей, задач, проведение процедур ВСОКО** (выбор показателей, методов сбора информации, сбор информации), далее осуществляется **интерпретация результатов на основе**

²⁹ Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. ФГБУ ФИОКО, 2020. – URL: <https://fioco.ru/methodic>

использования анализа массива информации о результатах внутренних и внешних оценочных процедур ОКО.

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

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

Принятие управленческих решений

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

Процесс принятия управленческого решения состоит из нескольких шагов:

1. Определение проблемы и целей решения.
2. Выяснение директивной информации.
3. Выяснение правовой стороны вопроса.
4. Изучение нормативной информации.
5. Изучение данных по вопросу.
6. Изучение прогрессивного опыта.
7. Получение внутренней текущей информации.
8. Определение факторов риска и возможных путей их преодоления.
9. Получение данных о ресурсах для решения.
10. Определение критериев оценки оптимальных результатов решений.
11. Анализ всей информации, позитивных и негативных сторон.
12. Разработка вариантов решения и оценка их результатов.
13. Совещание с работниками управленческой системы.
14. Принятие решения.
15. Формулировка решения, его документальное оформление.

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

Виды управленческих решений:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Приказ – акт управления, издаваемый руководителями в рамках своей компетенции. По своей юридической природе приказы могут быть как нормативными (содержащими нормы права), регулирующими определенный срез

общественных отношений, так и актами только лишь применения действующих правовых норм.

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

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

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

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

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

Способы использования рассмотренных выше оценочных процедур (внешних и внутренних) могут быть использованы для **принятия решений**:

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

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

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

– выяснение уровня освоения ООП (базовый, выше базового, ниже базового);

– принятие решения относительно продолжения обучения школьником на следующем уровне образования;

– проектирование индивидуальных образовательных маршрутов для школьников-участников оценочной процедуры;

– разработка педагогических рекомендаций для индивидуальной поддержки учащегося (определение дефицитов в необходимых для продолжения обучения знаниях и навыках, определение мер для их восполнения);

– обеспечение открытости и доступности информации о качестве образования в ОО, ознакомление с локальными нормативными актами учреждения;

- получение информации о целях различного уровня оценочных процедур – ГИА, ДР, ВПР, внутренних оценочных процедурах;
- ознакомление с критериями оценивания уровня подготовки обучающихся по каждому виду оценочных процедур;
- ознакомление с результатами оценочных процедур, с комментариями и предложениями по повышению качества освоения предметного содержания.

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

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

3. Решения относительно образовательной организации, руководителя (заместителей руководителя):

- осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, в том числе объективности и аргументированности оценивания знаний, умений, навыков обучающихся;

- оформление результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в соответствии с требованиями, установленными соответствующим(и) локальным(и) нормативным(и) актом(и);
- совершенствование качества профессиональной деятельности педагогов и выполнения требований ФГОС к кадровым условиям реализации ООП;
- определение четких критериев оценивания уровня подготовки обучающихся при осуществлении текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (с учетом критериальной базы оценивания ВПР, ОГЭ, ЕГЭ);
- регулирование локальным нормативным актом критериальной базы объективного оценивания качества подготовки обучающихся, установления минимальных норм накопляемости отметок по каждому учебному предмету;
- осуществление подготовки отчета о результатах самообследования с использованием всего массива информации, полученной при анализе результатов внутренней и внешней оценки качества образования;
- проведение информационной работы с родителями обучающихся о целях различного уровня оценочных процедур – ГИА, ДР, ВПР, внутренних оценочных процедурах;
- ознакомление с критериями оценивания уровня подготовки обучающихся по каждому виду оценочных процедур;
- учет результатов итоговой оценки в качестве одного из критериев результативности работы при проведении самооценки ОО;
- использование процедуры оценки в качестве одного из элементов системы внутришкольного мониторинга качества образования ОО;
- проектирование системы методической работы и повышения квалификации педагогов в ОО;
- принятие совместного с педагогическим коллективом решения относительно выбора УМК, по которым проводится обучение;
- направление педагогов на курсы повышения квалификации по вопросам оценки качества образования, использования результатов оценочных процедур или проводить в рамках внутриорганизационного обучения тематические практикумы. Использовать для решения этой задачи ресурсы дистанционных платформ (например, ФИОКО, ФИПИ, Федеральный центр тестирования и др.);
- использование результатов оценочных процедур при распределении педагогической нагрузки;
- формирование запроса муниципальной методической службе по сопровождению реализации образовательной программы по предметам;
- формирование группы представителей родительской общественности для независимого наблюдения за ходом оценочных процедур;

- формирование группы экспертов для проведения взаимопроверки и перепроверки процедур внутреннего мониторинга, ДР, ВПР;
- разработка планов мероприятий («дорожных карт») в ОО по обеспечению объективности результатов оценочных процедур, повышению образовательных результатов;
- осуществление системного анализа результатов внешней оценки качества образования (государственная регламентация образовательной деятельности, НОК УО ОО, НИКО, ГИА, региональные и муниципальные мониторинги, результаты конкурсов, олимпиад всех уровней);
- сравнение результатов внешней системы оценки качества образования с результатами внутренней оценки качества образования с целью выявления взаимосвязей/корреляции указанных результатов и определения достижений и дефицитов качества образования для принятия соответствующих управленческих решений.

4. Решения на уровне муниципалитета:

- проектирование системы методической работы и повышения квалификации педагогов образовательных организаций муниципалитета;
- анализ образовательной деятельности ОО, находящихся в сходных условиях (кластерный подход), по результатам итоговой оценки с целью разработки программ поддержки школ с низкими результатами;
- решение учредителя об обязательном представлении полученных результатов оценки в информационных источниках с целью информирования широкой общественности о качестве образования в конкретном общеобразовательном учреждении;
- формирование заказа к региональной системе повышения квалификации работников образования относительно разработки и реализации программ профессионального развития педагогов.

Управленческие решения по повышению образовательных результатов по результатам ВПР

Для принятия решений, адекватных сложившейся ситуации, рекомендуется оценить результаты ВПР на организационном уровне и обсудить их на внутрешкольном методическом мероприятии (педсовет, круглый стол и т.п.).

Основные вопросы для рассмотрения **на методическом мероприятии по вопросу интерпретации результатов ВПР** представлены в таблице:

Вопросы для рассмотрения	Направления, шаги по рассмотрению вопросов	Возможные решения
Особенности ВПР на организационном	Обсуждение технологии проведения с целью соблюдения	Изменение оценочных процедур в рамках ВСОКО. Определение

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

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

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

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

- регулярное участие в проведении заседаний МО, обсуждение вопросов на школьных методических мероприятиях вопросов, связанных с повышением результатов ВПР;
- корректировка рабочих программ по предметам с учетом анализа результатов ВПР и выявленных сложных/проблемных тем;
- планирование заданий, которые направлены на развитие вариативности мышления учащихся и способность применять знания в новой ситуации, создавать и преобразовывать модели и схемы для экспериментальных задач;
- включение учебно-практических заданий, которые диагностируют степень сформированности универсальных учебных действий;
- совершенствование оценочных материалов для проведения текущего контроля и учёта успеваемости обучающихся, промежуточной аттестации;
- проведение родительских собраний. Представление обезличенных результатов ВПР, разбор основных ошибок, допущенных в работах, предоставление обучающимся и родителям заданий в тестовой форме, пробных КИМ для самостоятельной работы по желанию;
- оптимизация методов и приёмов урочной и внеурочной деятельности;
- формирование запроса для администрации на приобретение необходимого оборудования, учебно-методических комплектов и т.п.;
- внедрение эффективных педагогических технологий работы в образовательную систему ОО;
- распространение успешных практик, выявленных в ходе процесса работы по коррекции выявленных проблем по результатам ВПР;
- использование методических материалов и заданий, представленных в демоверсиях на информационном портале [СтатГрад](#), [на сайте ФИОКО](#) др.

3. Решения относительно образовательной организации, руководителя (заместителей руководителя):

- планирование и составление административных проверочных работ с учетом наибольших затруднения по результатам ВПР в тематических блоках;
- обеспечение сопоставимости результатов внутришкольных работ и ВПР (тождественная структура работ);
- включение в фонд оценочных средств заданий, аналогичных ВПР и позволяющих оценить динамику изменения уровня результатов учащихся;
- планирование внутришкольного контроля в новом учебном году с учетом результатов анализа ВПР;

- включение контрольных мероприятий по оценке соответствия учебных кабинетов и внутришкольной информационно-образовательной среды требованиям ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования;
- планирование приобретения оборудования, в том числе лабораторного, материалов или пособий в рамках программы развития ОО, плана финансово-хозяйственной деятельности;
- оценка качества содержания ООП и условий их реализации в рамках внутришкольного контроля;
- корректировка содержания основных образовательных программ (и/или компонентов, входящих в их структуру); индивидуальных учебных планов; организации образовательного процесса, в том числе организации внеурочной деятельности; организации образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий; изменение структуры учебного плана через перераспределение часов части, формируемой участниками образовательных отношений; построение особой системы элективных курсов, факультативом и кружковой работы на основе анализа результатов независимых оценочных процедур;
- проведение на уровне общеобразовательной организации родительского собрания. Ознакомление родителей с обобщенными обезличенными результатами ВПР, блоками заданий, которые особенно не удались учащимся;
- рекомендации, памятки по созданию условий и общению с ребенком перед проверочными работами, какие условия создать;
- распространение позитивной практики, выявленной в ходе процесса интерпретации результатов внешних процедур оценки качества образования, коррекции выявленных проблем и преодоления негативных тенденций;
- повышение квалификации управленческой команды школы в области управления на основе данных внутришкольной системы оценки качества образования, анализа результатов контрольно-оценочных процедур, концептуального планирования развития образовательной организации, расширение представлений об инструментах противодействия рискам снижения образовательных результатов и поддержания эффективной коммуникации с участниками образовательных отношений.

Управленческие решения по повышению образовательных результатов по результатам ГИА (ОГЭ, ЕГЭ, ГВЭ)

- 1. Решения относительно ученика и родителей (законных представителей):**
 - участие в пробных процедурах;
 - использование учебных пособий, рекомендованные для подготовки к экзамену;

– ознакомление с информацией, расположенной на сайтах Рособнадзора (<http://obrnadzor.gov.ru/gia/>) и ФГБНУ «ФИПИ» (<https://fipi.ru/>), где размещены демонстрационные варианты экзаменационных работ и варианты прошлых лет ЕГЭ, ОГЭ, ГВЭ;

– обращение за разъяснениями по вопросам содержательной и процедурной части экзамена к учителям и администрации образовательной организации;

– выработка навыков заполнения бланков, записи ответов на задания в бланках ответов;

– формирование умений пользоваться справочными материалами, входящим в состав КИМ;

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

– отработка безошибочного выполнения несложных преобразований и вычислений (в том числе на умение найти ошибку);

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

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

– анализ результатов ГИА, включение в темы самообразовательной работы изучение трудных вопросов методики обучения предмету;

– использование материалов сайта ФИПИ (<https://fipi.ru/>):

• документы, определяющие структуру и содержание КИМ ЕГЭ текущего года (кодификатор элементов содержания, спецификация и демонстрационный вариант КИМ);

• открытый сегмент Федерального банка тестовых заданий;

• учебно-методические материалы для председателей и членов региональных предметных комиссий по проверке выполнения заданий с развернутым ответом экзаменационных работ ЕГЭ;

• аналитические отчеты о результатах экзамена и методические письма прошлых лет;

• материалы журнала «Педагогические измерения»;

– использование в практике преподавания оценочных материалов, обеспечивающих своевременный и качественный контроль учебных достижений обучающихся, в том числе содержащихся в банке оценочных материалов ФИПИ;

- использование банка методических материалов для учителя, оценочных материалов, необходимых при обучении детей с ОВЗ (сайт ФИПИ, раздел [ГВЭ](#));
- обеспечение реализации компетентного подхода в обучении, формирования предметных и метапредметных компетенций;
- обеспечение реализации дифференцированного подхода к обучению, учёт индивидуальных особенностей и потребностей обучающихся;
- проведение анализа соответствия УМК по предметам на уровне ООО и СОО федеральному перечню учебников;
- формирование у школьников навыков самооценки и самокоррекции учебной деятельности, умения работать с текстом, с информацией;
- сосредоточение внимания на выявлении текущих трудностей обучающихся и их оперативной коррекции во время учебного процесса;
- обеспечение организации чётко спланированной, тщательно продуманной, гибкой, неформальной системы диагностики, использования современных способов проверки знаний, умений и навыков обучающихся;
- освоение критериального подхода к оценке работ обучающихся;
- соблюдение принципа преемственности между уровнями основного и среднего общего образования;
- использование межпредметных связей в преподавании;
- составление индивидуальной траектории подготовки к ГИА на основе диагностики недостатков и их устранения в усвоении отдельных тем в процессе итогового повторения;
- планирование обобщающего повторения по предмету с учетом основных содержательных линий курса;
- проведение диагностических работ для выявления пробелов в знаниях учащихся и своевременной корректировки системы подготовки учащихся к ГИА;
- изучение новых тем с возможностью повторения слабо усвоенных тем и разделов;
- проведение на уроках регулярного контроля усвоения знаний на базовом уровне в соответствии с открытым банком тестовых заданий;
- включение практико-ориентированных задач;
- использование не только тестовых форм контроля; но и рассуждений обучающихся, как основы для дальнейшего их анализа и обсуждения;
- формирование системы научных знаний, как основы научения правильному подходу к выполнению заданий при подготовке к ГИА;
- развитие у выпускников в процессе повторения, систематизации и обобщения учебного материала умения выделять главное, устанавливать причинно-следственные связи;
- для успешного формирования важнейших теоретических понятий в учебном процессе использовать разнообразные по форме упражнения и задания на

их применение в различных ситуациях, привлекая при этом знания из других разделов курса; увеличивать в учебном процессе долю творческих заданий, требующих переноса алгоритма действий в новые нестандартные ситуации;

– внедрение педагогических технологий, индивидуализации и дифференциации обучения;

– использование заданий разных типов, аналогичных заданиям ЕГЭ, ОГЭ при проведении различных форм текущего контроля в учебном процессе;

– в работе с детьми, демонстрирующими высокий уровень подготовки:

- больше времени уделять логическим рассуждениям при решении задач;
- изучать с учащимися материал, который не входит в программу

школьного курса;

• учить школьников очень внимательно знакомиться с условием задания;

• поддерживать постоянный интерес к предмету путем предложения для решения нестандартных задач (школьникам, как правило, интересны задачи, для решения которых необходимо придумать какой-либо новый способ или использовать знания, выходящие за рамки школьных учебников) и поощрение интереса к изучению внепрограммного материала, индивидуальный подход, корректное выстраивание образовательной траектории развития учащегося (рекомендации литературы для подготовки, ссылка в сети Интернет и т.д.);

– оказание помощи в самоопределении и развитии личности.

3. Решения относительно руководителя школьного методического объединения:

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

– организация «адресной» помощи педагогам, чьи обучающиеся в рамках ГИА не достигают минимальной границы, в том числе через систему стажировок, наставничества, внутриорганизационного обучения;

– обобщение и распространение позитивного опыта подготовки учащихся к ЕГЭ, использования тестовых форм контроля уровня обученности учащихся в системе промежуточной и итоговой аттестации;

– при планировании деятельности методического объединения включить в тематику проблем заседаний рассмотрение следующих вопросов:

• сопровождение индивидуальных образовательных траекторий обучающихся;

• совершенствование методик измерения качества и оценки знаний учащихся;

• развитие образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия;

- проектирование образовательного пространства в условиях цифровой образовательной среды;
- внесение изменений в ООП ООО, ООП СОО для достижения планируемых результатов на основе анализа ГИА.

4. Решения относительно образовательной организации, руководителя (заместителей руководителя):

- анализ результатов ГИА с целью совершенствования контроля за состоянием преподавания, подготовки к государственной итоговой аттестации, выбора наиболее эффективных УМК;
- разработка планов («дорожных карт») по повышению результатов ГИА;
- проведение и использование результатов диагностических работ для проектирования индивидуальных образовательных траекторий обучения учащихся;
- обеспечение участия выпускников в пробном ЕГЭ, ОГЭ не менее чем за полгода до проведения экзамена;
- обеспечение учителей и учащихся необходимой аппаратурой при подготовке к ГИА, проведении пробных экзаменов;
- обеспечение систематического повышения квалификации учителей, в том числе продемонстрировавших недостаточный уровень профессиональной компетентности при подготовке выпускников к государственной итоговой аттестации;
- осуществление контроля за выполнением ООП в соответствии с требованиями ФГОС, спецификацией, кодификатором элементов содержания и требованиями к уровню подготовки выпускников образовательных организаций для проведения единого государственного экзамена.

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

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

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

– регламентировать локальными нормативными актами образовательной организации проведение процедур ВСОКО (выбор показателей, методов сбора и обработки информации и т.д.),

– руководствоваться при управлении качеством образования управленческим циклом.

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

Нормативные правовые документы и дополнительные материалы:

- [Приложение к главе 14](#)
- [Болотов В. А., Вальдман И. А. Условия использования результатов оценки учебных достижений школьников. // Проблемы современного образования. №4. \[Электронный ресурс\] – 2012](#)
- [Вальдман И.А. Подходы к управлению качеством образования на основе использования процедур оценки образовательных достижений учащихся. // Управление образованием: теория и практика. №4 \(12\). \[Электронный ресурс\] – 2013](#)
- [Демиденко. Бережливое производство для начинающих: Lean-методы. - «Автор», 2025](#)
- [Динаев А. Я не волшебник, я только учу. Педагогам о мотивации, дисциплине и любви к профессии. - М.: Альпина Паблшер, 2025. — 384 с.](#)
- [Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации. Составитель: М. А. Пинская, А. М. Михайлова. \[Электронный ресурс\] / ООО "Корпорация "Российский учебник". – 2019](#)
- [Кошимбетова Г.А. Рабочая тетрадь организатора работы по профориентации школьников - «Автор», 2019](#)
- [Кошимбетова Г. А. Профориентационные кейсы образовательных организаций. - «Автор», 2021](#)
- [Кутняк С.В. Роль предметных олимпиад в повышении качества образования в школах с низкими результатами обучения](#)
- [Любицкая К. А. Уровни родительского участия в образовании своих детей / Культурно-исторический подход в современной психологии развития: достижения, проблемы, перспективы. ред. И.В. Шаповаленко и др., \[Электронный ресурс\] / Издательство ФГБОУ ВО МГППУ, – 2018. С. 156-159](#)

- [Любичкая К. А., Шакарова М. А. Коммуникация семьи и школы: ключевые особенности на современном этапе. //Вопросы образования. № 3. С. 196-215. \[Электронный ресурс\] / – 2018](#)
- [Любичкая К.А., Сивак Е.В. Рекомендации для учителей и директоров школ по коммуникации с родителями во время пандемии // Мониторинг экономики образования. Выпуск № 12, 2020. \[Электронный ресурс\] / © Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – 2020](#)
- Лях Ю. Управление качеством образования. - «Автор», 2024
- Москвин В.Г. «О рисках, возникающих при принятии и реализации управленческих решений по результатам процедур контроля и оценки качества образования». 2015. [Электронный ресурс] / Минобрнауки России. – 2015
- Никандров В.В. Экспериментальная психология. Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Речь», 2003
- Образцов П.И. Методы и методология психолого-педагогического исследования. — СПб.: Питер. – 2004
- Остервальдер А. Инструменты командной работы. Пять способов сплотить команду, выстроить доверительные отношения и добиться высоких результатов. - «Альпина Диджитал», 2021
- [Панасюк В. П., Третьякова Н. В. Качество образования: инновационные тенденции и управление. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018](#)
- Преодоление выгорания учителя: еженедельное руководство по повышению устойчивости, предотвращению эмоционального истощения и сохранению вдохновения в классе / Э. Ева - ИГ "Весь», 2022
- [Решетникова О.А. Анализ результатов государственной итоговой аттестации как основа совершенствования системы образования \[Электронный ресурс\]](#)
- [Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде: Учебно-методическое пособие для педагогов-психологов. под ред. О. Е. Хухлаев, М. Ю. Чибисова. \[Электронный ресурс\] / М.: МГППУ. – 2013](#)
- [Фролова Е.С. - Технология разработки комплекса мер по повышению качества преподавания учебных предметов по результатам ГИА 2019 года в деятельности методического объединения. \[Электронный ресурс\] /. АОУ ВО ДПО «ВИРО». – 2019](#)
- [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.](#)
- [Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / Составители: Н.В. Бысик, В.С. Евтюхова, М.А. Пинская. – М.: Университетская книга, 2017 – 164 с.](#)