



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

190005, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 134 б (литер А)
Телефон: 251-59-79, 251-01-62, факс 251-59-79
e-mail: imc@adm-edu.spb.ru

Продукт ОЭР

**«Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для
принятия управленческих решений,
направленных на развитие образовательной организации»**

**Методические рекомендации по организации комплексного анализа
результатов оценочных процедур и возможностям его использования для
развития образовательной организации, включающие:**

- алгоритм проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации;
- механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур;
- примерный план работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур.

Данные материалы рекомендовано реализовывать с применением учебно-методического комплекса «КУРС: качество-управление-развитие-сотрудничество», разработанного в рамках инновационной деятельности Информационно-методическим центром Адмиралтейского района Санкт-Петербурга как в электронном формате, так и на бумажном носителе.

I. Определение теоретических основ методических подходов. «Ценности и смыслы».

1.1 Введение

Основой успеха деятельности образования в наши дни является, повышения качества образовательных результатов, требующее выверенности управленческих действий, эффективности выбора оптимальных форматов взаимодействия всех участников образовательных отношений в управлении процессом, в оценке результатов и в представлении содержания образования. Актуальность этой ставшей сегодня серьезной стратегической задачей государственной политики в области образования продиктована статусом образования как основного ресурса социального развития страны.

Качество образовательных результатов по многоаспектному спектру показателей напрямую определяет имидж образовательного учреждения, уровень его развития.

Систему ориентиров развития каждой образовательной организации, **смыслов и ценностей** этого движения определяет сегодня Проект «Школа Минпросвещения России» как центр образования, воспитания и просвещения, объединяющий территориально и духовно детей и взрослых, разные поколения, разные социальные группы для обретения смысла жизни через познание, созидание, нравственные ценности для творческого построения будущего каждого и всех в России. При этом механизмы, пути и способы

достижения обозначенных целей у каждой школы могут быть собственные, уникальные и неповторимые.

Проект направлен на реализацию Указа Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», на достижение целей, целевых показателей и результатов Национального проекта «Образование».

В центре внимания органов управления образованием, науки, методических служб, руководителей образовательных организаций, представителей педагогического сообщества, сетевых и ведомственных партнеров образования образовательная перспектива, которую необходимо выстраивать в совместном взаимодействии в контексте требований нормативно-методических документов с учетом особенностей каждого образовательного учреждения, запросов детей и родителей, исторического, культурно-образовательного потенциала района и города, в формате требований инновационного прорыва.

При этом развитие образовательной организации – не самоцель. Оно должно быть направлено на улучшение результатов образования, на повышение качества образования. И тогда основой методических рекомендаций по организации комплексного анализа результатов оценочных процедур и возможностям его использования для развития образовательной организации становится логическая цепочка ключевых идей, представленная в схематической форме на рисунке № 1 и следующие теоретические подходы определения ценностей и смыслов организации комплексного анализа результатов оценочных процедур и возможностям его использования для развития образовательной организации.

Представленные теоретические подходы, сформированные в рамках опытно-экспериментальной работы, позволяют определить комплект практических рекомендаций, определенных как «Методические подсказки». Следует отметить, что значительной информационно-методической поддержкой в практической деятельности может стать Учебно-методический комплекс «КУРС», разработанный в рамках инновационной деятельности ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Адмиралтейского района Санкт-Петербурга в электронной версии и на печатном носителе. (см. Рисунок 1)



Рисунок 1. Логика построения методических рекомендаций

1.2. Теоретические подходы определения ценностей и смыслов организации комплексного анализа результатов оценочных процедур и возможностям его использования для развития образовательной организации

1. Образовательная организация – основной «рабочий» элемент системы образования; только на уровне конкретной образовательной организации возможно реальное изменение результатов образования. Школа – это социальный «организм», имеющий свою культуру организации, важным субъектом которого является сообщество педагогов, состоящее из отдельных личностей – профессионалов, в той или иной степени действующих совместно, сообразно согласованным целям и ценностям.

2. Результаты образования являются следствием того или иного качества образования; и если необходимо изменить образовательные результаты, то необходимо изменить качество образования. Понятие качества образования включает в себя как минимум качество условий (образовательной среды), качество процесса (организации и деятельности участников) и качество результата (образовательных достижений учащихся), где ключевая роль принадлежит деятельности Информационно-методических центров, грамотному руководству образовательной организации, с учетом механизмов государственно-общественного управления образованием.

3. Профессиональная деятельность педагогов – ключевой фактор повышения качества образования. Изменения в понимании образовательных результатов как цели профессиональной деятельности должны вести к изменениям во всей образовательной системе организации, поскольку цель как представление о возможном и желаемом результате является системообразующим компонентом любой социальной или антропной системы, в том числе и образовательной. Соответственно, необходимо в первую очередь изменение профессиональной деятельности педагогов, поскольку это главный фактор, т.е. действующая сила преобразований.

4. Важность и значимость совершенствования методических служб всех уровней в профессиональном развитии педагогов приобретает большую значимость как в вопросах обеспечения индивидуальных подходов, так и в вопросах деятельностно-содержательной поддержки, видении методических ориентиров повышения качества образовательных результатов. Совершенствование компетенций специалистов районного Информационно-методического центра в области создания условий для повышения качества образования призвано способствовать дальнейшему развитию кадрового потенциала системы образования.

5. Комплексный анализ оценочных процедур должен быть таковым как в плане процедур и инструментов, так и в плане ценностно-целевой согласованности, в плане участия в анализе всех субъектов образовательного процесса в следующей логике: ценности – цели – субъекты – инструменты – процедуры – риски – выводы – решения.

6. Ценности и цели образования – развивающаяся гармоничная личность и образовательная система, способная подготовить человека к успешной самореализации в обществе, обладающего высокой гражданской позицией, патриотизмом, преданностью близким. Цель комплексного анализа – определить оптимальные пути развития образовательной организации для более успешного достижения целей образования. То есть смысл анализа – не просто оценка, а принятие правильных управленческих решений, направленных на профилактику и устранение профессиональных и образовательных «дефицитов», способствующих дальнейшему развитию.

7. При определении ценностных смыслов оценки, анализа и принятия управленческих решений следует ориентироваться на расширение культуры личностного развития внутри организации.

8. Все компоненты профессиональных действий, направленных на развитие ОУ в концепции комплексного анализа оценочных процедур, должны строиться с учетом лучших традиций отечественного, петербургского образования и, конечно, достижений современной педагогической науки. Участие методистов, педагогов в самых

разнообразных инновационных проектах является фактором мотивации устранения профессиональных дефицитов, пространством непрерывного профессионального развития педагогов, важным аспектом роста самооценки.

9. Важным условием выступает необходимость формирования профессиональной деятельностной компетентности педагогов, без наличия которой невозможна реализация принятых управленческих решений. Формированию готовности педагогов к использованию (интерпретации) результатов оценочных процедур как способа повышения качества образовательных результатов способствуют практические формы методической работы: семинары-практикумы, открытые показы деятельности педагога, создание творческих микрогрупп по проблеме, мастер-классы.

10. При проведении различных методических мероприятий, эффективными являются методы, основанные на педагогической рефлексии: проблемное изложение; поисковый метод; метод игрового моделирования; метод имитации (подражания, изображения, отражения) принятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или выбираемым самими участниками правилам. Не менее важным условием выступает внутрифирменный контроль ОУ, который позволяет создать информационную базу для оценки работы педагогов, предусмотреть способы влияния на них с целью побуждения к более продуктивной профессиональной деятельности.

11. Методика комплексного анализа оценочных процедур должна строиться с учетом ценностно-смысловых позиций и конкретных особенностей данного ОУ, а результат анализа – управленческое решение - должен вести к улучшению ситуации (образно говоря, «не убивать, а мотивировать»).

12. Управленческое решение – это прежде всего меры по профессиональному развитию педагогов, поскольку качество их профессиональной деятельности – решающий фактор качества образования, соответственно развитие их профессиональной компетентности – решающий фактор развития ОУ.

13. Обеспечение психолого-педагогического сопровождения повышения образовательных результатов, разнообразные аспекты внутренней и внешней мотивации должны учитываться при формировании пакета управленческих решений руководителей ОУ.

14. Комплексный анализ должен включать критерии и показатели мониторинга развития ОУ, отражать цели и ценности образования, где терминальной целью выступают образовательные результаты учащихся, а инструментальной целью – качество работы педагогов.

15. Управленческие решения должны основываться на показателях, адекватно и всесторонне отражающих ситуацию в образовательном учреждении, динамику условий и результатов.

16. Комплексность анализа может быть обеспечена с позиции участия в нем всех заинтересованных категорий субъектов: представителей науки, педагогической практики и потребителей образовательных услуг – школьников, выпускников и их родителей. Это согласуется и с положениями современной образовательной политики России о расширении государственно-общественного управления образованием (ГОУО).

17. Эффективность проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур и использования их в принятии управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации, зависит напрямую от психолого-педагогических условий, необходимых и достаточных для этого процесса.

18. Для оптимизации и повышения эффективности комплексного анализа необходимо использование современного исследовательского инструментария и электронных инструментов обработки статистической информации, что требует в свою очередь специальной работы по повышению квалификации педагогов и руководителей для овладения соответствующими цифровыми компетенциями.

1.3. Особенность подхода к управлению развитием ОУ через анализ оценочных процедур

Исходя из этого, мы рассматриваем ОУ как социальный организм, обладающий своей индивидуальностью, и своей неповторимой культурой организации. Развитие ОУ не является при этом самоцелью, а служит задаче подготовки успешных выпускников, способных к жизненной самореализации ради личного счастья и общественного благополучия. Мы считаем, что сфера, в которой мы можем реально принести пользу системе образования – это помочь образовательным организациям продвинуться в своем развитии, а не просто дать более высокие результаты ЕГЭ, ОГЭ и ДКР.

Безусловно, что процедуры внешней оценки качества образования необходимы, но они устоялись и находятся в компетенции специальных организаций. Их абсолютно необходимо учитывать при принятии решений о дальнейшем развитии ОУ. Но мы придерживаемся позиции, что не только результаты, подлежащие итоговой аттестации необходимо принимать во внимание при оценке работы ОУ и использовать в принятии управленческих решений. Важно диагностировать и оценивать более общие характеристики, относящиеся к ОУ как социальному организму, к жизнедеятельности сообщества людей – участников образовательного процесса. И сюда мы относим прежде всего культуру школы, систему взаимоотношений, уровень удовлетворенности участников, модель личности ученика и соответствие ей выпускников, а главным предметом оценивания выступает уровень профессионального мастерства и компетентности педагогов, как определяющий фактор развития ОУ.

II. Общая схема практических действий. «Методическая подсказка»

Представление методических рекомендаций к практической деятельности комплексного анализа результатов оценочных процедур и возможностям его использования для развития образовательной организации, разработанных в рамках ОЭР представлены набором практикоориентированных позиций организации образовательного процесса.

2.1. Соотнесение ВСОКО с текущим комплексным анализом оценочных процедур

Предпосылки.

В каждом образовательном учреждении разработана система оценки внутришкольных образовательных результатов, которая представлена как правило большим объемом критериев и показателей, является очень статичной и сложной в обработке результатов (так как нет оптимальных электронных программ обработки критериев, а имеющиеся отдельные разработки требуют глубокой специальной подготовки специалистов не всегда универсальны, не позволяют менять набор критериев) и проведении мониторингов. Практика деятельности требует: постоянного изменения набора «Активных критериев», проведения анализа на разных этапах реализации образовательного процесса в течение учебного года отмены или проведения дополнительных исследований. Поэтому набор критериев должен быть не велик, информативен, прост в обработке, по возможности нагляден и учитывать образовательные ориентиры развития данной ОУ на данном временном отрезке.

Рекомендации.

Ограничить (взять за правило) подбор взяв в анализ не более 7 критериев (соотнесенных с ВСОКО, независимым оцениванием) из разных направлений реализации образовательного процесса. Иметь в виду, что в основу должны составлять показатели учебной деятельности (ГИА, ВПР, региональных мониторингов), показатели участия в

исследовательской (проектной) деятельности, включения в дополнительное образование, конкурсное движение, социально-педагогические аспекты, др.

Комплексный анализ проводится с использованием цифровых технологий, педагоги должны пройти специальную профессиональную подготовку в данном направлении.

Результаты анализа должны быть наглядны, методика проведения может предполагать распределение показателей по интервальным областям, где каждый интервал показателей имеет свой окрас. В этом случае получается наглядная инфографическая картинка, способствующая очевидности выводов для всех участников образовательных отношений и упрощающая управленческие решения.

2.2. Формирование и развитие функциональной грамотности

Предпосылки.

Сегодня практически все задания по оценке образовательных (учебных) результатов включают задания по функциональной грамотности. Формирование и развитие функциональной грамотности и освоение заданий этого направления по всем направлениям функциональной грамотности – важный момент в обеспечении качества внешних оценочных процедур, решения современных нормативно-методических задач.

Рекомендации.

Данный вопрос требует обязательной профессиональной подготовки педагогов. Эффективным инструментом поддержки этого направления является участие в мероприятиях Национальной технологической олимпиады. Методический конструктор по формированию и развитию функциональной грамотности, разработанный в рамках ОЭР ИМЦ Адмиралтейского района Санкт-Петербурга удобен в работе по развитию функциональной грамотности, способствует и профессиональному развитию педагогов.

2.3. Принятие управленческих решений

Предпосылки.

Именно управленческие решения являются сегодня самым эффективным средством управления ОУ, обеспечения развития ОУ в соответствии с требуемыми ориентирами. Навык принятия управленческих решений помогает в становлении кадрового резерва, развитии лиц, ориентированных на карьерный рост в горизонтальном и вертикальном уровнях.

Рекомендации.

Сегодня необходимо обеспечить принятие каждым руководителем и педагогом подхода к принятию алгоритма действий: от комплексного анализа оценочных процедур к принятию управленческих решений и подбору мероприятий на их основании с дальнейшим выходом на следующий виток оценивания. Спектр принятия управленческих решений должен быть объективным, соответствовать реалиям, не перегруженным (необходимым и достаточным). Решения должны проходить обсуждения или приниматься коллегиально с обязательным привлечением различных представителей образовательных отношений. В данном направлении важное место занимает консультирование с представителями науки, сектора реальной экономики, сетевыми партнерами. Управленческие решения должны быть прозрачны и корректируемы в случае возникновения объективных причин. В педагогическом коллективе должна быть некоторая «натренированность» в принятии управленческих решений на разных уровнях.

Все указанные позиции требуют профессиональной подготовки и непрерывного профессионального совершенствования.

Важность вопросов профессионального совершенствования всех категорий педагогических работников позволяет первым планом представить модель профессионального развития педагогов. (см. Рисунок 2)

Модель повышения квалификации педагогов и развития их профессиональной компетентности и мастерства



Рисунок 2. Повышение квалификации педагогов как условие инновационных изменений

III. Создание условий организации образовательной деятельности. «Ситуация успеха».

3.1. Виды условий

Для осуществления методической поддержки по данному вопросу важно учесть комплект условий, которые должны быть созданы в ОУ для проведения комплексного анализа и принятия управленческих решений. Характеристики условий представлены в таблице № 3. Полное описание условий приведено в приложении к данному документу.

Все три основные группы условий взаимосвязаны и в определенной мере пересекаются, проявляя одни и те же закономерности на различных уровнях педагогической реальности, что следует определить, как важный элемент понимания организации работы по проведению комплексного анализа.

К основным группам условий относятся:

Организационно-педагогические. Определяют внешние формы работы, их обусловленность некой системой управленческих, организационных действий, адресованных конкретным участникам процесса, совместной деятельности.

Психолого-педагогические. Отражают требования к внутреннему состоянию участников, они затрагивают эмоциональную, мотивационную и когнитивную сферы личности, определяют настрой по отношению к деятельности, к участию в процессе.

Информационно-методические. Представляют способы осуществления деятельности, конкретные средства, формы и приемы работы, способствующие ее эффективности.

3.2. Особенности видов условий

Для создания, требуемых условий необходимо, в первую очередь, понимать особенности всех трех их видов, представленные далее.

Анализ литературы позволил нам представить **организационно-педагогические условия как совокупность внешних обстоятельств реализации функций оценочных процедур и внутренних особенностей контрольно-аналитической деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты и смысла этой деятельности, ее упорядоченности, целенаправленности и предметной продуктивности.**

В основу управленческих решений составляют психолого-педагогические условия Управленческие решения должны быть четко отражены в конкретных психолого-педагогических требованиях к участникам образовательного процесса (профессиональные качества, компетенции, способности), а каждое из них стать частной педагогической задачей, решению которой подчиняется конструирование и реализация всех остальных компонентов педагогической системы, педагогических технологий.

Весь образовательный процесс должен быть подчинен целям, находящимся в полном соответствии с потребностями развития субъектов образовательного процесса. Чтобы стать основой для принятия управленческих решений, цель комплексного анализа результатов оценочных процедур должна быть конкретизирована и детализирована (выражена в конкретных образовательных результатах, которые непременно должны быть достигнуты).

Комплексный анализ результатов оценочных процедур должен стать несущей конструкцией всего образовательного процесса, позволить обоснованно отобрать соответствующее содержание его, определить взаимосвязи, формы и методы, последовательность, рассчитать необходимое время, убрать лишнее и дополнить упущенное. Весь образовательный процесс по содержанию, организации, обеспечению, формам, методам и другим компонентам при этом рассчитывается на ее достижение.

Информационно-методические условия, необходимые и достаточные для проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур и использования их в принятии управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации.

Для того чтобы управленческие решения принимались на основе результатов оценочных процедур, нужна своевременная, доступная и качественная аналитика. Информационно-методические условия обеспечивают использование комплекса показателей, охватывающих результаты достаточного количества и объема оценочных процедур, позволяющих измерить разные характеристики качества образования на разных этапах обучения, и доступным образом обработать данные.

Информационно-методические условия отличаются цикличностью, а цикличность – это всегда основа системности; наличие её в работе, как правило, приводит к позитивному результату.

Таким образом, управленческие решения на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур будут направлены на оптимизацию образовательного процесса и приняты из рефлексивной позиции его организаторов и участников.

3.3. Система условий

Система условий, необходимых для успешной реализации проекта, разработанная в рамках экспериментальной работы в режиме региональной инновационной площадки Информационно-методическим Центром Адмиралтейского района Санкт-Петербурга, представлена в таблице 1. (см. Таблица 1)

Система условий для проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур и использования их в принятии управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации

Таблица 1

Организационно-педагогические	Психолого-педагогические	Информационно-методические
Вовлечение в деятельность основных субъектов образования: администрация, педагоги, обучающиеся, социальные партнеры, представители науки, эксперты	Формирование деятельностной компетентности участников в проведении оценочных процедур, комплексного анализа и принятии управленческих решений	Использование практических, интерактивных, проблемных форм ПК, обучения и методической работы для формирования готовности участников к деятельности.
Нормативность, целенаправленность и системность	Наличие комплекса критериев и показателей, отражающих компоненты качества образования: процесса, условий и результатов	Использование единой системы информативных индикаторов, включая динамику условий, процесса и результатов, целостность и разносторонность подхода к изучению качества образования
Конструктивность и осознанность, обеспечение понимания участниками хода процессов, их задач и ожидаемых результатов	Комфортность, позитивизм, антистрессовость, обеспечение позитивного отношения к статусу и профессионализму экспертов	Четкая регламентация последовательности действий, сроков, распределения функций и ответственности, непрерывность мониторинга и внутришкольного контроля, избегание «авральных» режимов деятельности
Совместность и согласованность действий субъектов контроля	Полифункциональный характер, разносторонность применения анализа на информационном, аналитико-оценочном, стимулирующе-мотивационном, контролирующем, прогностическом и корректирующем уровне	Наличие необходимой информационной базы; адресность и гласность получаемой информации, своевременная, доступная и качественная аналитика
Оптимальность, опора на анализ соотношения затрат различного характера и возможного эффекта от деятельности, с учетом особенностей ОУ	Практичность, действенность, гибкость в определении приоритетов и использовании средств, с учетом цикличности процедур и адресности проводимой работы	Определение достаточного, но не избыточного количества и объема оценочных процедур, позволяющих измерить разные характеристики качества образования на разных этапах обучения
Организационно-педагогическая поддержка	Психолого-педагогическая поддержка	Информационно-методическая поддержка

Подробное описание комплекта условий, которые должны быть созданы в ОУ для проведения комплексного анализа и принятия управленческих решений, представлено в Приложении 1 (см. Приложение 1).

IV. Алгоритм комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации

4.1. Принципы работы Алгоритма

Алгоритм комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации (далее Алгоритм), разработан в рамках реализации Информационно-методическим центром Адмиралтейского района Санкт-Петербурга инновационного проекта составлен с соблюдением следующего ряда принципов:

- взаимосвязь всей цепочки оценочных процедур всех уровней;
- внимание к процедуре самооценки и самоанализа как со стороны педагога, так и со стороны школьника;
- нацеленность на выявление профессиональных дефицитов и зон риска, совершенствование педагога;
- оптимизация (с учетом различных показателей) стратегий и тактик управленческих действий;
- системность и комплексность в решении задач развития ОО как первичного звена всей системы образования.

В схематической форме работа алгоритма представлена на рисунке 3 (Рисунок 3).



Рисунок 3. Схема работы Алгоритма.

Алгоритм предлагается воспринимать как двигатель всей системы образования. Через конкретные продуманные и объединенные единой логикой шаги в рамках каждой образовательной организации будут поэтапно достигаться новые образовательные ориентиры.

4.2. Обобщенный Алгоритм

Обобщенный Алгоритм представлен на рисунке 4 (Рисунок 4). Он предусматривает 4 этапа (подготовительный, аналитический, коррекционный, заключительный).

Алгоритм нацелен на содействие развитию образовательных учреждений района, что предполагает более широкий охват проблем и направлений развития ОУ, учет особенностей каждого ОУ, поиск механизмов как дифференциации, так и персонализации вариантов проведения самих оценочных процедур, их комплексного анализа и далее механизмов принятия управленческих решений, которые будут выстраиваться в логике перехода от узко административного к государственно-общественному управлению с вовлечением разных субъектов образовательного процесса

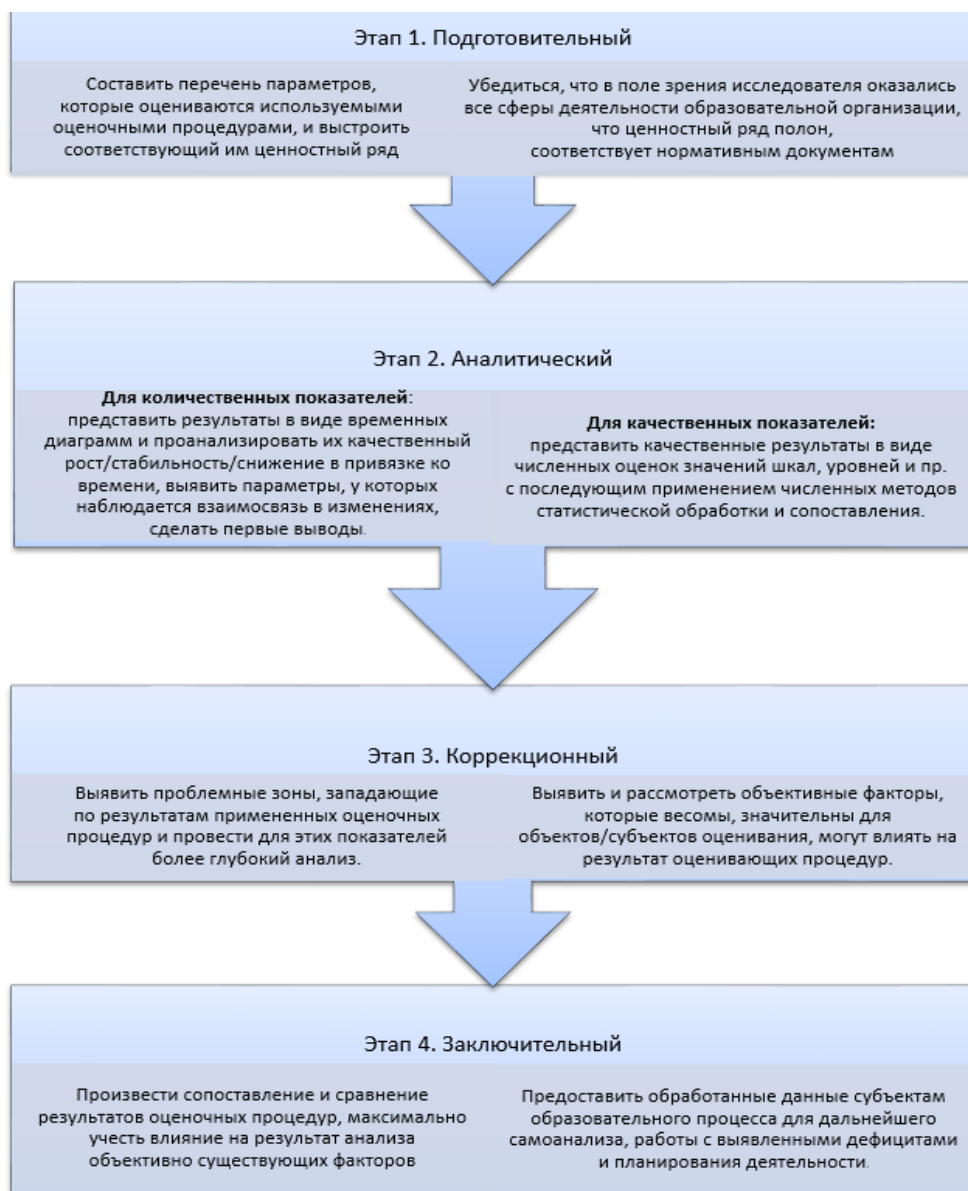


Рисунок 4 Обобщенный алгоритм комплексного анализа

При реализации алгоритма в центре внимания должна оказаться взаимосвязь всей цепочки оценочных процедур: от постановки цели и оценки эффективности отдельного урока до результатов экзамена выпускника. Роль Информационно-методического Центра в Алгоритме работы представлена на рисунке 5 (Рисунок 5).

Стратегическим направлением является обеспечение адресности повышения квалификации в сочетании с расширением различных форм совместности, что подразумевает развитие гибких проектно-командных форм управления и соответствующих командных форм повышения квалификации под запросы конкретных ОУ, расширение спектра форм персонифицированной работы и построения индивидуальных образовательных маршрутов повышения квалификации педагогов.

Работа по алгоритму предполагает создание адресных планов работы, конкретные примеры которых будут представлены в соответствии с проектом в материалах следующего этапа.



Рисунок 5. Роль ИМЦ в Алгоритме работы

Общее видение Алгоритма работы представлено на рисунке 6 (Рисунок 6).



Рисунок 6. Алгоритм работы

Пример планирования мероприятий в соответствии с алгоритмом комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации представлен в Приложении 2 (см. Приложение 2).

V. Механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур

5.1. Определение актуальности освоения механизмов вовлечения

Для решения задач повышения качества образования необходимо обеспечить в каждом образовательном учреждении (далее – ОУ):

- эффективные управленческие действия по алгоритму: подбор критериев – проведение и анализ оценочных процедур – принятие соответствующих эффективных управленческих решений, направленных на дальнейшее развитие образовательной организации – организация и проведение мероприятий, связанных с осуществлением этих решений.

- оптимальное соотношение актуальных задач в сфере образования с потребностями социума, потенциалом и особенностями каждой образовательной организации, культурно-образовательных возможностей района, организационно-эпидемиологических особенностей текущего момента.

- понимание и принятие педагогами ценностей и смыслов оценочных процедур, видение каждой группой педагогического сообщества своей роли в процессе подбора основных критериев, проведении и анализе оценочных процедур, организации дальнейших действий по их применению для принятия управленческих решений, направленных на развитие ОУ.

Очевидно, что в условиях современной многоаспектности решения вопросов выбор оптимального, эффективного, актуального управленческого решения, соответствующего ценностным смыслам развития образовательной организации для руководителя и педагога достаточно сложен.

Открытость и коллегиальность действий, сотрудничество и взаимодействие, призванные учитывать самые разные аспекты проблем качества образования в значительной степени будут способствовать выбору правильного маршрута движения к развитию ОУ. Актуальность практик вовлечения участников образовательных отношений управление организацией должна с одной стороны обеспечивать компонент государственно-общественного управления, а с другой – способствовать расширению мотивационного поля повышения образовательных результатов.

Участник процесса, на которого воздействуют только законодательные механизмы обязательного выполнения далеко не всегда эффективен.

Безусловно, последнее слово остается за руководителем, но разработка, выявление и активная реализация современных механизмов вовлечения участников образовательных отношений в деятельность по развитию ОУ во многом позволит обеспечить повышение эффективности в работе над результатом.

Успешный опыт отдельных учреждений образования, достижения педагогической науки сегодня являются основой системной работы по включению участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа итогов оценочных процедур.

Для выявления, разработки и представления механизмов организации такой работы на уровне района и на уровне образовательной организации проведена работа по следующим направлениям:

- Анализ некоторых международных и отечественных научно-методических материалов по данному направлению.

- Определение смыслов и ценностных ориентиров деятельности по включению участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа итогов оценочных процедур.

– Анализ ситуации в образовательных учреждениях района, проведение мониторингов, выявление успешных практик вовлечения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа итогов оценочных процедур.

– Представление механизмов, возможных вариантов их сочетания и лучших практик применения.

5.2. Анализ научно-методических источников, представляющих механизмы включения

Вовлечение субъектов образовательного процесса в деятельность образовательных организаций – важнейшее условие обеспечения открытости и транспарентности воспитания, обучения, социализации. Это относится к любым этапам «образования в течение всей жизни» – начиная со школьного обучения и заканчивая системой повышения квалификации кадров.

Вовлеченность детей, подростков, юношества в образовательный процесс традиционно связывается с проблемой мотивации, познавательного интереса, потребности в новых впечатлениях (Божович Л.И., 2008).

Вовлеченность родителей изучается преимущественно в зарубежных исследованиях, что, однако, не означает отсутствия опыта сотрудничества педагога с родителями в нашей стране. Так, в США уже в 60-70-е годы прошлого века эта проблема стала привлекать к себе внимание. Тогда было показано, что семейные факторы обуславливают успешность обучения не меньше, чем школьные. Особенно это становилось очевидным в ситуациях, когда оба родителя имели полную занятость на работе, а образование детей перепоручали педагогам. С 80-90-х годов XX века речь шла и о том, что непосредственное сотрудничество родителей со школой так же благоприятно сказывается на результативности процесса обучения. Как бы ни понималась родительская вовлеченность, были обнаружены статистически значимые (хотя и небольшие) взаимосвязи этого явления с академической успешностью детей. Важно, что вовлеченность родителей позволяет не только поддерживать успеваемость, но и создает благоприятную мотивацию у обучающихся. Кроме того, социально наследуемыми оказываются уровень культуры и ценности образования (Антипкина И.В., 2017).

Вовлеченность персонала в процессы управления, оценки качества образования – важнейший мировой тренд, свидетельствующий о «социальной чистоте» и экологичности организационных отношений. Собственно, вовлеченность, концептуально, – это и есть определенное отношение, характеризующееся лояльностью, добровольной включенностью. Одним из механизмов обеспечения включенности является организация самоуправления, а также достаточная степень свободы органов самоуправления (Агапова Е.Н., 2018).

Процесс субъектного вовлечения в современной литературе рассматривается, во-первых, с позиций применяемых технологий. Новые технологии должны отвечать принципу интерактивности (Агапова Е.Н., 2018; Чулюков В.А., Сидорова О.А., Дубов В.М., 2019), которая обеспечивается через учет полимодальности восприятия – использование видео, аудио и визуальных эффектов соотносится со спецификой мышления современного человека. Действительно, технологии скрайбинга, геймификации предполагают, что будут задействованы психологически важные механизмы: тайна, действие, риск, вызов, неопределенность, видимость прогресса, эмоциональный контекст (Чулюков В.А., Сидорова О.А., Дубов В.М., 2019). Оправданными здесь являются и организационно-мотивирующие технологии: снабжение педагогов соответствующими методическими материалами, а также их стимулирование премиями, грамотами, другими формами поощрения (Агапова Е.Н., 2018).

Во-вторых, эффективность может изучаться с позиции «шумовых», препятствующих вовлеченности, факторов. Так, навязанная коммуникация, рекламные акты,

информационный стресс в целом не способствуют включению субъектов образовательных отношений в продуктивную деятельность (Дементьев С. А., 2017). В ряде источников обращается внимание на то, что вовлеченность взаимосвязана с безопасностью образовательной среды: субъекты легче вовлекаются в те процессы и группы, коллективы, в которых удовлетворяются их человеческие потребности в смысле, принадлежность, позитивной самооценке (Арпентьева М.Р., Ташева А.И., Гриднева С.В., 2020). Безопасность и комфорт в отношениях сами по себе способны стать тем притягательным магнитом, который будет вовлекать субъектов образования в инновационные процессы.

5.3. Выявление механизмов вовлечения субъектов образования в диагностику и управление развитием ОО.

Основанием для изучения существующих практик и выявления лучшего опыта образовательных учреждений стала разработанная рабочей группой Матрица возможных механизмов (см. Таблица 2), составленная по двум параметрам: этапы управленческой деятельности по развитию ОО (горизонталь таблицы) и типы участников образовательных отношений (вертикаль таблицы). Таблица «Матрица механизмов включения участников образовательных отношений в оценку и управление развитием ОУ» приведена в ПРИЛОЖЕНИИ 6.

В соответствии с данной матрицей был проведен Гугл-опрос представителей ОО, результаты которого представлены в Приложении 3 (см. Приложение 3).

5.4. Выявление и разработка механизмов

Выявление и разработка механизмов проходила в рамках проведения электронного анкетирования ОУ, проведения районных мероприятий, собеседований, и работы творческой группы. Особое внимание уделялось использованию потенциала разных видов совместной профессиональной деятельности, взаимовлиянию развития коллектива педагогов и профессионального развития отдельных учителей

При этом учитывалось, что ключевая роль в этом процессе отведена формальным объединениям (педагогические советы, методические объединения, родительские собрания, классные часы). Эти традиционные формы требуют обновления механизмов их реализации. И сегодня эта работа успешно ведется.

В настоящее время важным аспектом успешного включения являются неформальные объединения (творческие, инициативные, проектные группы) объединения педагогов и руководящих работников.

И в том, и в другом случае механизмы реализации взаимодействия должны быть интересны, активны, современны с цифровой поддержкой, учитывать интересы и особенности разных групп педагогического ученического и родительского сообщества. Необходимо предусматривать оценку эффективности реализации форм, разнообразие и гибкость и здоровьесберегающие факторы.

Условно мы представляем механизмы включения по двум уровням: район и образовательная организация.

НА УРОВНЕ РАЙОНА

Механизмы информационной открытости: «Достижения в массы», «Цифровые средства- на службе новостей», «Комплексная оценка: знание – сила».

Активное расширение информационной открытости деятельности образования, расширение общественного участия в развитии районной образовательной системы, с высокой степенью популяризации достижений.

Популяризация положительного опыта делает работу учреждений привлекательной, возникает эмоциональный тонус конкуренции или дальнейшего развития результата. Вооружившись позициями «Я смогу и лучше», «Я буду помогать нашим успехам», «Я горжусь результатами и готов их преумножить» участники образовательных отношений готовы к активным действиям.

Здесь к механизмам относится **составление электронных информационно-аналитических сборников**, представляющих в компактной форме, в том числе инфографически достижения системы образования, отдельных учреждений, результаты комплексного анализа оценочных процедур.

Применение различных мессенджеров (ВКонтакте, телеграмм, группы вацап) по распространению достижений также является востребованным механизмом. В Адмиралтейском районе еженедельно подводится итог работы учреждений образования и все значимые результаты представляются в электронных средствах.

Создан **специальный электронный информационный ресурс**, где все ОУ размещают свои основные события-достижения, а специалисты медиа-службы ИМЦ их корректируют и обеспечивают размещение.

Такая информационная активность создает возможность для каждого ОУ соотнести результаты своей работы с работой других, выбрать материалы по показателям комплексного анализа образовательных результатов, вовлекать в этот анализ представителей государственно-общественного управления, научно-методического сообщества, ведомственных структур, социума района. Одобрения, предложения, замечания, которые мы получаем, зачастую, составляют основу корректировочных действий управления.

Об эффективности данных механизмов можно судить по результатам блиц-опросов 200 родителей учащихся и учителей. Данные отражают интерес к деятельности образования, но не очень высокую позицию активности по участию в анализе деятельности, чуть более высокую - в желании принимать участие в управлении.

Так складывается **опыт популяризации достижений ОУ**, конкретных учителей и коллективов; формирования общественного мнения, направленного на рост престижа образования, на мотивацию развития имиджа ОУ.

Происходит насыщение ведомственно-управленческой, социокультурной, научно-образовательной среды района ценностными приоритетами развития образования, формируется мотивационное пространство деятельности на следующих уровнях.

Еще одним форматом, определяющим структурированный механизм стали **тематические установочные сессии** («Движение заданным курсом», «Педагогика высоких достижений»), которые ИМЦ проводит по пропедевтике тематике инновационного проекта и включению в различные виды деятельности по популяризации задач проекта различные группы педагогических сообществ. Сессии проходят **в едином механизме «От нового знания к новому решению»**. Для их проведения готовятся специальные рабочие блокноты для каждого участника. Они призваны: представить новое знание, организовать конструктивное (по вопросам блокнота) обсуждение, и выработать адресные решения, которые здесь же соотносятся с решениями других, предложениями организаторов, что позволяет оптимизировать дальнейшие действия.

Механизмы взаимодействия.

Презентация практик по заданной тематике с элементом экспертизы. «Качество представления информации», «Выступаю и экспертирую». Этот давно известный прием мы постоянно «усиливаем» приемами блиц-экспертиз, взаимооценивания, самоэкспертизы, внешней экспертизы с привлечением магистрантов, представителей сообщества кандидатов наук «Педагогический олимп», районного экспертного совета, молодых педагогов, родительской общественности. Таким образом традиционный механизм презентации обновлен экспертным компонентом, что способствует расширению круга вовлеченных, повышению качества представления опыта, наличию критериальных требований к качеству выступления. Здесь поддержкой механизма является экспертный лист и методическая подсказка по организации выступления.

Данный механизм активно используется в районе при проведении открытых заседаний научно-методического совета, Фестивалей передовых педагогических практик,

на общественно-профессиональной экспертизе результатов инновационной деятельности образовательных учреждений района.

Совершенно новым форматом включения педагогов в работу по внедрению новых форм оценивания, развитию функциональной грамотности, профессиональному совершенствованию педагогов в освоении компетенций развития гибких навыков стала организованная в районе работа по апробации и наполнению методического конструктора заданий по функциональной грамотности. Этот **механизм Конструирования заданий** функциональной грамотности оказался крайне сложным и очень эффективным.

Еще один новый механизм взаимодействия апробировали в прошедшем году в Адмиралтейском районе. Для решения проблем сотрудничества, повышения эмоциональной активности педагогов, переосмысливания своей профессиональной деятельности с позиции результативности и повышения профессиональной активности мы организовали **«Диспут в кинозале»**. Группа педагогов до 20 человек, сформированная случайным образом в дистанционном формате просматривала редкий проблемный фильм о детях (отрывок фильма) и, затем, обсуждали. Выбор модератора проходил также, случайным образом. Весь состав группы стал в последствии активным участником многих районных мероприятий. Организовывали аналогичные встречи и для своих учеников, родителей.

Большое значение **«Бренд в действии»** в районе всегда придавали участию и школьников, и педагогов в брендовых мероприятиях района. Отличительной особенностью механизма их организации является совместное участие «на равных» взрослых и детей. Вот уже второй год конференция «Лабиринты науки», конкурс творческих работ «Компьютерное Зазеркалье» проходят в дистанционном режиме, но отзывы, которые организаторы получают от участников всегда благодарны и восторжены. Взрослые выполняют задания, как и дети, а дети оценивают, задают вопросы, выражают точку зрения как взрослые. В 2021 году к мероприятиям добавился Чемпионат по финансовой грамотности. Отметим с гордостью, что адмиралтейцы стали победителями Всероссийского чемпионата, где следующая команда Санкт-Петербурга заняла 16 место.

Высоко результативна стала в 2021 году разработка и представление Информационно-методическим центром по инициативе заместителя директора по ОЭР **механизма дизайн-мышления**. Педагог дошкольного учреждения, принимавшая участие в разработке и апробации стала победителем всероссийского конкурса воспитателей и лауреатом всероссийского конкурса педагогических достижений. Проект «Студия методического дизайна», представленный ИМЦ получил второе место городского конкурса методических центров. Механизм применения педагогического дизайна завоевывает популярность. Его ориентация на запрос субъекта образования крайне важен и полезен сегодня.

Одним из основных принципов дизайн-мышления является эмпатия – осознанное сопереживание другим людям и понимание их психологии.

Дизайн-мышление имеет много общего с созданием любого творческого продукта — книги, фильма, сценария, музыкальной композиции, скульптуры и даже еды.

Мы используем этот механизм в педагогическом творчестве для создания адресных траекторий эффективного развития культуры школьной организации, обеспечивающей повышение образовательных результатов обучающихся.

Подробное описание механизмов исследования по определению особенностей работы на уровне образовательного учреждения по включению участников образовательных отношений в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур представлено в Приложении 4 (см. Приложение 4).

VI. Примерный план работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур

Одним из основных результатов мониторинга и комплексного анализа результатов оценочных процедур является создание индивидуальных карт эффективного развития ОУ, представляющих план действий по совершенствованию организационной культуры ОУ, составленный на основе опыта организации и проведения мероприятий повышения квалификации в ИМЦ Адмиралтейского района и опирающийся на накопленный организационно-методический материал.

В рамках обеспечения цикла мероприятий в плане образовательных учреждений по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур мы предлагаем образовательным учреждениям организацию планирования работы по двум подходам.

6.1. Первый вариант плана

Плана-I. Традиционный формат примерного плана мероприятий, структурированный по пяти разделам:

I. Информационно-аналитическая деятельность. Организационная деятельность:

II. Организационно-исполнительская деятельность. Работа с педагогическими кадрами.

III. Мотивационно - целевая деятельность. Работа с учащимися.

IV. Контрольно-диагностическая деятельность. Психолого–педагогическое сопровождение учащихся, требующих особого внимания.

V. Регулирующая деятельность. Работа с родителями.

По каждому разделу определены свои цели и задачи, план ориентирован на устранение и профилактику традиционно-очевидного набора «дефицитов». Пояснительная записка и содержание разработанного плана, представлены в таблице № 2.

6.2. Второй вариант плана

Плана-II. Имеет инновационный формат определения и подхода к исполнению. Представлен по ссылке. Основой формирования Плана-II являются три блока, направленные на устранение трех основных групп «дефицитов» по следующим группам компетенций:

Способность быть мотивированными к профессиональному совершенствованию педагогов и к образовательной деятельности обучающихся.

Способность к эффективному взаимодействию участников образовательных отношений.

Способность к созданию условий успешной социально-образовательной адаптации детей, для которых русский язык не является родным.

Данные группы были выявлены в результате комплексного анализа приоритетов деятельности участников образовательных отношений, анализа научно-методической литературы и практического опыта деятельности ОУ.

Основой его организации (построения) являются современные цифровые технологии (прием «Электронная доска»), позволяющие учреждению гибко варьировать при подборе мероприятий, что обеспечивает 100% адресность Плана-II.

Электронные доски – общеизвестный онлайн ресурс. Trello.com – один из видов электронных досок. Выбор используемого интерактивного инструмента может быть согласовано с ОУ. Подключение к конструктору плана может быть реализовано по ссылке или через QR-код.

Такой подход к формированию плана работы, с одной стороны, позволит гибко подойти к разработке системы мероприятий по исправлению выявленных в ходе оценочных процедур «дефицитов»; с другой стороны, даст возможность ОУ сформировать свой собственный путь решения проблем и, наконец, работа по устранению «дефицитов» будет регламентирована маршрутами, апробированными и показавшими свою эффективность. И в то же время предоставляет возможность освоить современный формат цифрового взаимодействия, обеспечивая развитие цифровых компетенций.

Разрабатывая подход к планированию деятельности по исправлению «дефицитов», мы исходили из принципов гибкости и учета специфики образовательных учреждений. Кроме того, мы искали возможности использования современных цифровых инструментов, чтобы сделать работу с планом более эффективной и удобной.

Чтобы конкретизировать работу при большом разнообразии ОУ, разбросе результатов оценочных процедур, избежать размытости и чрезмерной пестроты планов, было выделено 3 группы «дефицитов», приводящих к низким образовательным результатам:

- Низкая образовательная мотивация субъектов образовательного процесса;
- Низкая эффективность взаимодействия разных субъектов образовательного процесса;
- Низкая компетентность всех субъектов образовательного процесса в социальной адаптации детей-инофонов.

По экспертной оценке, каждая из этих групп дефицитов требует определенных развитых и сформированных компонентов компетенций педагогов (Таблица 2).

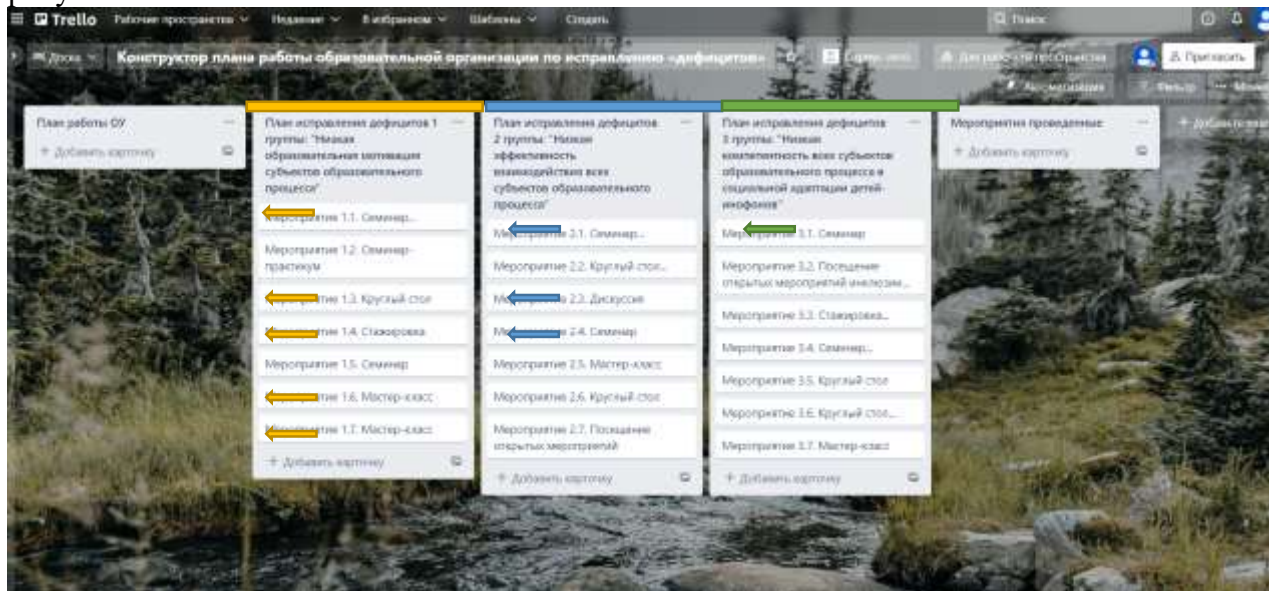
Таблица 2

Компоненты компетенций педагогов (субъекта образовательных отношений), развитие которых поможет в преодолении/исправлении «дефицита»		
1 группа «дефицитов»:	2 группа «дефицитов»:	3 группа «дефицитов»:
<p>низкая образовательная <u>мотивация</u> субъектов образовательного процесса</p>	<p>низкая эффективность <u>взаимодействия</u> субъектов образовательного процесса</p>	<p>низкая компетентность всех субъектов образовательного процесса в <u>социальной адаптации</u> детей-инофонов</p>
<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на достижение более высоких результатов – стремление использовать новое в своей работе – владение техниками совместной рефлексии проблем и путей их решения – наличие опыта гармонизации и согласования ценностей и целей совместной деятельности в педагогическом коллективе – владение способами привлечения родителей к участию в образовательном процессе 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на успех каждого субъекта образовательных отношений – умение получать удовлетворение от результата своей деятельности – умение создавать позитивный имидж своего оу в социуме – умение предлагать, оформлять инициативы и поддерживать инициативы коллег – стремление к творческому самовыражению в профессии – владение приемами позитивной мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> – умение воспринимать различия людей и сотрудничать с любыми людьми с учетом этих различий – продвижение идей гармоничного развития многонационального сообщества – владение умениями, техниками организации сотрудничества и взаимопомощи учащихся – обеспечение взаимопонимания между людьми разных культур – знание стратегий и тактик адаптации

<ul style="list-style-type: none"> – принятие личной ответственности за общий результат работы – знание и опыт использования основных приемов самооценки – умение организовать участие в процедурах оценки учащихся и родителей – знание критериев оценки учебной деятельности – умение преобразовать цели своей профессиональной работы в цели деятельности учащихся – умение раскрыть смысл сотрудничества со школой для родителей – умение соблюдать разумную требовательность к себе и другим 	<p>учащихся в различных видах деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> – видение основных направлений профессионального развития – умения выбирать формы и планировать содержание повышения своей квалификации – умение выбирать формы своей активности и участия в совместной деятельности – умение избегать эмоционального выгорания и профессиональных деформаций – понимание эффективности своей работы как продуктивности, получения результата – стремление к оптимизации своей работы, владение техниками самоорганизации, тайм-менеджмента и саморегуляции 	<p>учащихся в различных социальных ситуациях развития</p> <ul style="list-style-type: none"> – владение методиками развития коллектива учащихся и развития дружеских, комфортных отношений – знание методик диагностики психологического микроклимата в детском коллективе – использование знаний основ оказания педагогической помощи и поддержки учащимся в сложных жизненных ситуациях – умение поддерживать интерес к познанию российской культуры, к изучению русского языка как языка межнационального общения
--	---	--

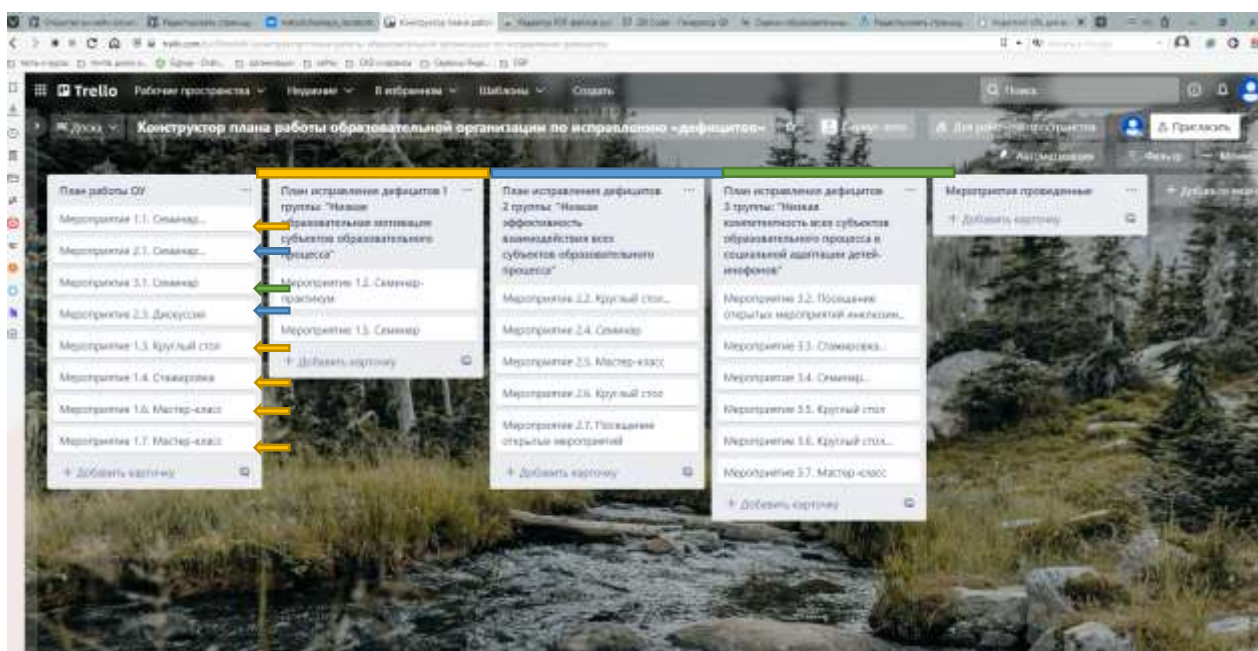
6.3. Особенности формирования Плана-II

Далее учреждениям по их запросу предлагается ссылка на персональную электронную интерактивную доску, схематичное наполнение которой можно понять из рисунка ниже:

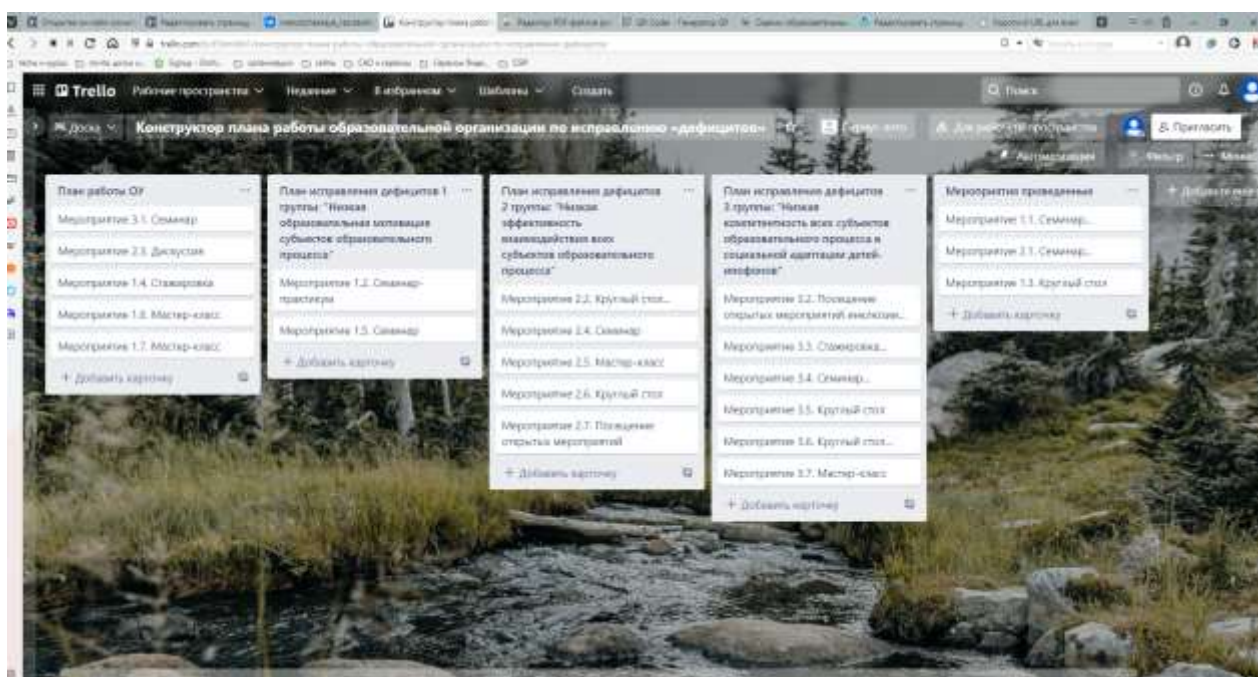


Оценив свои потребности и временные возможности, учреждение может сформировать свой план работы над дефицитом, переместив в список выбранных ОУ нужные, полезные мероприятия. Формирование плана не потребует специальной работы по форматированию, а может быть выполнено перемещением карточек мероприятий мышкой. Проведенные мероприятия могут быть из плана также перемещены в другой список, например, «Проведенные».

После формирования плана электронная доска учреждения может выглядеть, например, следующим образом:



А после проведения части мероприятий, так:



Примеры вариантов плана работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур представлено в Приложении 5 (см. Приложение 5).