

УДК 378.046.4  
DOI 10.17513/snt.40161

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Саитбаева Э.Р., Крисковец Т.Н.

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет», Оренбург,  
e-mail: esaitbaeva@mail.ru

Цель исследования состоит в выявлении профессиональных дефицитов руководителей школ в области управления качеством образования и в создании системы работы по совершенствованию их управленческих компетенций. При проведении исследования реализован комплекс взаимодополняющих методов: теоретический, диагностический, наблюдательный, экспериментальный, обработка и интерпретация результатов исследования. Выявлено, что, внедряя обновленные федеральные государственные образовательные стандарты общего образования, руководители школ испытывают затруднения при проектировании внутришкольной системы оценки качества образования, в том числе при модернизации локальной нормативной базы, повышении объективности проведения оценочных процедур, внедрении цифровых инструментов оценки образовательных достижений обучающихся. Несформированность внутренней системы оценки качества образования в свою очередь приводит к возникновению низких образовательных результатов обучающихся. В рамках данного исследования определены управленческие решения проблемы: институциональное повышение квалификации; внутрифирменная учеба; наставничество; знакомство с опытом совершенствования систем оценки качества образования в других общеобразовательных организациях; научно-методическое сопровождение педагогов и руководителей – «Методическая среда 56». По итогам проведенного исследования сделаны выводы об эффективности предложенной программы поддержки руководителей школ в вопросах оценки и повышения качества образования, а также разработанных направлений и способов формирования их управленческих компетенций.

**Ключевые слова:** качество образования, управление качеством образования, внутришкольная система оценки качества образования

## IMPROVING MANAGERIAL COMPETENCIES OF LEADERS OF GENERAL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT

Saitbaeva E.R., Kriskovets T.N.

Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, e-mail: esaitbaeva@mail.ru

The objective of the study is to identify professional deficiencies of school leaders in the field of education quality management and to create a system of work to improve their management competencies. During the study, a set of complementary research methods was implemented: theoretical, diagnostic, observational, experimental, processing and interpretation of research results. It was revealed that when implementing the updated federal state educational standards of general education, school leaders experience difficulties in designing an internal school education quality assessment system, including modernization of the local regulatory framework, increasing the objectivity of assessment procedures, and introducing digital tools for assessing students' educational achievements. The lack of an internal education quality assessment system, in turn, leads to low educational results of students. Within the framework of this study, management solutions to the problem were identified: institutional advanced training; in-house training; mentoring; familiarization with the experience of improving education quality assessment systems in other general education organizations; scientific and methodological support for teachers and managers – "Methodological Environment 56". Based on the results of the study, conclusions were made about the effectiveness of the proposed program to support school leaders in matters of assessing and improving the quality of education, as well as the developed directions and methods for developing their management competencies.

**Keywords:** quality of education, education quality management, in-school education quality assessment system

### Введение

В Указе Президента РФ В.В. Путина от 21 июля 2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» сформулирована цель: «вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования» [1, с. 2]. Очевидно, что одним из основных путей достижения этой цели является развитие механизмов управления

качеством образования. К числу наиболее существенных среди них относится внутришкольная система объективной оценки качества подготовки обучающихся.

Такая система должна быть выстроена в каждой школе. Она должна давать возможность каждому учителю периодически оценивать качество подготовки обучающихся, а директору школы – осуществлять объективный мониторинг качества образования по всем предметам и во всех классах [2-4].

Актуальность проблемы совершенствования ВСОКО подтверждают результаты мониторинга, проведенного авторами в школах, руководители и управленческие команды которых повышали квалификацию в ОГПУ, а также в курируемых авторами в ходе реализации гранта «Сравнительный анализ эффективности различных подходов к повышению качества работы школ с низкими образовательными результатами» [5].

**Цель исследования:** выявить профессиональные дефициты руководителей школ в сфере регламентации оценки качества образования в образовательных организациях и спроектировать комплекс мер по их предупреждению.

#### Материал и методы исследования

Исследование готовности школ к обновлению ВСОКО проведено в 2022-2024 гг. В нём приняли участие: 1) представители управленческих команд ООО, повышавшие квалификацию в ФГБОУ ВО «ОГПУ» в 2022 г. – 434 чел. (1-й поток); 377 чел. (2-й поток); 2) представители школьных команд проекта «Школа Минпросвещения России» в 2022 г. – 108 чел.; 3) руководители ООО, повышавшие квалификацию по дополнительной профессиональной программе (ДПП) «Введение обновленных ФГОС ООО: управленческий аспект» в 2023 г. – 310 чел.; 4) руководители ООО, повышавшие квалификацию по ДПП «Совершенствование ВСОКО» в 2023 г. – 8 человек; в 2024 г. – 18 чел.; 5) руководители 11 школ (2022 г.), работа с которыми проводилась в рамках указанного выше гранта.

Для выявления проблем в обновлении ВСОКО руководителям ООО были предложены следующие вопросы: какие локальные нормативные акты регулируют функционирование ВСОКО? Какие меры приняты в ООО в целях совершенствования ВСОКО? Какие шаги были сделаны в ООО в целях повышения объективности проведения оценочных процедур? Какие современные подходы, методы, инструменты оценки образовательных достижений обучающихся, в том числе цифровые, внедрены в практику ВСОКО?

#### Результаты исследования и их обсуждение

ВСОКО – это совокупность организационных структур, норм и правил, диагностических и оценочных процедур, обеспечивающих на единой основе оценку качества образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выраженного в степени их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам

и потребностям участников образовательных отношений.

Нормативная правовая основа ВСОКО содержится в ФЗ «Об образовании в РФ» [6]. В нём дано следующее определение понятия «качество образования» (ст. 2): «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»; устанавливается ответственность ООО за реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом, качество образования выпускников (ст. 28). В других статьях отражён правовой статус педагогических работников (ст. 47, ст. 48); определена компетенция образовательной организации в осуществлении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установлении их форм, периодичности и порядка проведения, а также в части обеспечения функционирования ВСОКО (ст. 28).

Важно отметить, что ВСОКО не существует изолированно. Чтобы эффективно функционировать, она должна быть интегрирована в целостную многоуровневую общероссийскую систему ОКО. Если на всех уровнях ОКО используются единые технологии проведения и обработки результатов (например, независимые процедуры оценки), а также качественные измерительные материалы; если внешние процедуры оценки (например, всероссийские проверочные работы) включены во внутреннюю СОКО, – это значит, что школа стремится к объективности оценочной деятельности, при этом не перегружая обучающихся.

Совершенствование ВСОКО необходимо осуществлять в соответствии с требованиями обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования (ФГОС НОО), основного общего образования ООО [7].

Среди них есть, с одной стороны, ответственные по отношению к стандартам второго поколения требования: практико-ориентированного подхода к оценке; сопоставления внутренней оценки с результатами проводимых на федеральном уровне процедур оценки качества образования (всероссийских проверочных работ, национальных исследований качества образова-

ния, международных сравнительных исследований); обеспечения комплексного подхода к оценке результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования и оценки динамики индивидуальных достижений обучающихся; промежуточной аттестации обучающихся в рамках не только урочной, но и внеурочной деятельности; оценки проектной деятельности и др.

С другой стороны, новым в описании системы оценки является то, что требование комплексного подхода к оценке не включает оценку личностных результатов; есть требование использования цифровых технологий, а также требование объективности оценки качества подготовки обучающихся. Отмечается необходимость особых условий обучения и оценки для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья [8].

В целом направления развития ВСОКО могут быть представлены следующим образом:

- обновление требований к образовательным результатам в соответствии с ФГОС НОО и ООО;
- обеспечение объективности ВСОКО;
- использование новых форматов заданий, измерительных материалов;
- цифровизация оценки образовательных достижений и использование в управлении цифровой аналитики;
- оптимизация оценочных процедур.

Изменения в нормативной базе ВСОКО в условиях модернизации ФГОС требуют совершенствования управления качеством образования и научно-методического сопровождения школьных команд [9-11]. На повестку дня встают следующие вопросы: как обстоят дела с совершенствованием ВСОКО в региональной системе образования? Какие проблемы можно выделить по результатам мониторинга нормативной базы ВСОКО? Каковы возможные направления решения этих проблем?

На основе полученных данных выявлены следующие проблемы:

1. Не все школы внесли изменения в локальные нормативные акты, регулирующие функционирование ВСОКО в соответствии с требованиями обновленных ФГОС (в части уточнения цели, задач, принципов, ключевых направлений, оптимизации графика оценочных процедур и др.).

2. Некоторые школы не предусмотрели в дорожных картах мероприятия по повышению объективности проведения оценочных процедур (в том числе в части использования технологий независимой оценки при проверке и обработке результатов).

3. Не все школы активно внедряют в практику ВСОКО цифровые инструменты оценки образовательных достижений обучающихся.

Решение выявленных проблем авторы видят в реализации следующих мер:

1. Институциональное повышение квалификации.
2. Внутрифирменная учеба.
3. Наставничество.
4. Образовательная миграция в ОО, обладающие опытом совершенствования ВСОКО.
5. Инициатива ФГБОУ ВО «ОГПУ» «Методическая среда 5б» (цикл вебинаров по актуальным методическим проблемам).

Так, в 2022-2024 гг. были реализованы следующие ДПП повышения квалификации (ПК):

- ДПП ПК «Актуальные проблемы управления образовательной организацией» (управленческие команды), в т.ч. модуль 3.3 «Мониторинг образовательных результатов в условиях внедрения ФГОС НОО, ООО»;
- ДПП ПК «Управление качеством образования в условиях обновленной учебной инфраструктуры «Школы Минпросвещения России»;
- ДПП ПК «Совершенствование внутренней системы оценки качества образования»;
- ДПП ПК «Эффективные подходы к повышению качества работы школ с низкими образовательными результатами», модуль 1 «Современные подходы к оценке качества образования».

Целью реализации данных программ было совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области повышения качества образования в условиях обновления ФГОС ОО. Планируемые результаты обучения включали знания и умения применять:

- нормативную правовую основу ВСОКО;
- разнообразные методы, способы и формы оценки;
- технологии объективного оценивания знаний, умений, навыков и достижений обучающихся;
- электронные образовательные и информационные ресурсы, используемые в процессе обучения и в управлении.

Соответствующие модули образовательных программ включали следующие темы и вопросы для обсуждения:

Тема 1 «Нормативное обеспечение ВСОКО в ОО» (локальные нормативные акты, регулирующие функционирование ВСОКО. Изменения, которые необходимо внести в локальную нормативную базу ОО).

Тема 2 «Совершенствование модели ВСОКО» (основные блоки и характеристики ВСОКО: 1) целевой блок: цель и задачи

ВСОКО; подходы (включая комплексный, критериальный, уровневый); принципы; 2) содержательно-процессуальный блок: структура и порядок функционирования ВСОКО; организация оценочных процедур; порядок принятия управленческих решений и контроля за их выполнением; 3) технологический блок: этапы (аналитико-диагностический, деятельностный, рефлексивный, или оценочно-коррекционный); 4) оценочно-результативный блок: критерии эффективности ВСОКО; организационно-педагогические условия внедрения модели ВСОКО; результат внедрения обновленной модели ВСОКО).

Тема 3 «Повышение объективности оценки качества образования в ОО» (объективность оценки образовательных результатов обучающихся – важный принцип построения единой системы оценки качества образования. Управленческие инструменты повышения объективности внутренней оценки. Меры, предпринятые в ОО в целях повышения объективности проведения оценочных процедур).

Тема 4 «Цифровые инструменты оценки и управления качеством образования» (развитие цифровых контрольных измерительных материалов. Обеспечение специальной работы педагога по включению в урок цифровых инструментов обучения и контроля. Включение управленцами в нормативную базу ВСОКО цифровых КИМ и использование ими цифровой аналитики при принятии

решений о повышении качества образования. Анализ цифровых данных о качестве образования и способов представления их в публичном пространстве).

Слушатели курсов на практических занятиях проверяли выставленные на сайтах ОО локальные акты о ВСОКО; работали со спецификациями контрольных измерительных материалов; разбирали кейсы на основе электронных журналов и аналитических справок; анализировали статистико-аналитические формы, применяемые при анализе результатов ВПР, ЕГЭ, ОГЭ, и фрагменты отчетов о самообследовании, где представлены результаты ВПР, ЕГЭ, ОГЭ, в том числе в сравнении с результатами внутренней оценки; сопоставляли результаты процедур независимой и внутренней оценки; составляли рекомендации по построению индивидуальных образовательных маршрутов школьников и по содержанию повышения квалификации учителей.

Промежуточная аттестация включала:

- разработку обновленной модели ВСОКО в части: уточнения цели, задач, принципов, ключевых направлений, порядка функционирования, организации оценочных процедур, принятия управленческих решений;
- описание инновационных приемов оценки достижений обучающихся, реализуемых в ОО;
- разработку дорожной карты по реализации обновленной модели ВСОКО в соответствии с ФГОС НОО, ООО, включая:

Задачи	Мероприятия	Сроки реализации	Показатели	Ответственные

В качестве примера приведём результат реализованной практики совершенствования ВСОКО в одной из школ Оренбургской области:

- Риск и его детализация: несформированность ВСОКО, в т.ч. низкий уровень обеспечения нормативной основы ВСОКО; недостаточный уровень обеспечения объективности ВСОКО; неэффективная подготовка школьной команды к внедрению новой системы оценки.

- Цель: совершенствование ВСОКО на основе требований обновленных ФГОС ОО.

- Критерии достижения цели: объективность оценки; сбалансированность системы оценки; нацеленность ВСОКО на формирование и оценку ключевых характеристик качества подготовки обучающихся.

- Направления и способы преодоления риска:

- 1) обеспечение нормативной основы ВСОКО;

- 2) совершенствование управления системой оценки качества подготовки обучающихся в школе;

- 3) обеспечение объективности проведения оценочных процедур;

- 4) подготовка школьной команды к внедрению цифровых инструментов оценки качества образования;

- 5) совершенствование организации и проведения процедуры самообследования.

- Достигнутые результаты:

- 1) обновлена модель ВСОКО;

- 2) обеспечена объективность оценки качества образовательных результатов в соответствии с требованиями ФГОС;

- 3) оптимизирован график оценочных процедур с учетом оценочных процедур на региональном и федеральном уровнях;

- 4) выстроена система мониторинга «от учителя к завучу»;

- 5) повышен показатель качества успеваемости.

Школа перешла из категории «ШНОР» в категорию «резильентных школ», т.е. таких ОО, которые вопреки всему стремятся двигаться «поверх барьеров».

### Выводы

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что предложенная программа обучения позволила сформировать у руководителей ОО:

- знание механизмов управления качеством образования в РФ, в том числе системы оценки качества подготовки обучающихся, оценки качества общего образования на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся;
- готовность к обновлению локальной базы ВСОКО в ОО;
- умения принимать эффективные управленческие решения на основе использования возможностей информационно-аналитических систем.

Принятые меры по совершенствованию управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций будут содействовать более эффективному развитию системы регионального образования.

### Список литературы

1. Указ Президента РФ В.В. Путина от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012?ysclid=lylanckqwf631531466&index=2> (дата обращения: 14.07.2024).
2. Воронина Ю.В. Внутренняя система оценки качества школьного образования: уточнение направлений проектирования // Вестник Оренбургского государственного педагогического университета. 2018. № 4 (28). С. 280-294. DOI: 10.32516/2303-9922.2018.28.20.
3. Шмигирилова И.Б., Рванова А.С., Григоренко О.В. Оценивание в образовании: современные тенденции, проблемы и противоречия (обзор научных публикаций) // Образование и наука. 2021. № 6 (23). С. 43-83. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-6-43-83.
4. Слепухин А.В., Бачанцев И.В., Долгов А.В. Технология систематизации диагностической информации об уровне сформированности современных образовательных результатов обучающихся школы // Педагогическое образование в России. 2023. № 6. С. 100-111.
5. Тавстуха О.Г., Сайтбаева Э.Р., Шавшаева Л.Ю. Научно-методическое сопровождение развития профессиональной готовности педагогов к минимизации рисков низкой адаптивности учебного процесса // Перспективы науки и образования. 2022. № 6 (60). С. 659-681. DOI: 10.32744/pse.2022.6.40.
6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/?ysclid=lyk0ibw1xt310783818](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/?ysclid=lyk0ibw1xt310783818) (дата обращения: 13.07.2024).
7. Мансурова С.Е. Содержательный анализ обновленных ФГОС и проблема реализации их требований в работе учителя // Педагогика и просвещение. 2023. № 2. С. 85-91. DOI: 10.7256/2454-0676.2023.2.40608.
8. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389560/?ysclid=lm5wwxqk1650837048](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389560/?ysclid=lm5wwxqk1650837048) (дата обращения: 13.07.2024).
9. Золотарева А.В., Байбородова Л.В., Груздев М.В., Харисова И.Г. Обеспечение единства федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров: возможности и риски // Образование и наука. 2023. № 9 (25). С. 12-43. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-9-12-43.
10. Федотова В.С. Формирование у учителя ценностных ориентаций на саморазвитие и самоорганизацию в условиях цифровизации образования // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2023. № 2 (226). С. 111-119. DOI: 10.23951/1609-624X-2023-2-111-119.
11. Дерябин А., Бойцов И., Попов А., Рабинович П., Заведенский К. Исследование представлений директоров российских школ о цифровых компетенциях участников образовательной системы // Вопросы образования. 2021. № 3. С. 212-236. DOI: 10.17323/1814-9545-2021-3-212-236.