

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА ШКОЛЫ: МЕХАНИЗМ ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Татьяна Анатольевна Мерцалова,

ведущий эксперт Института образования НИУ ВШЭ, кандидат педагогических наук

• независимая оценка качества образования • управляющий совет • органы государственного управления • сопоставительные оценки • рейтинги • управление образовательной организацией • качество независимой оценки • открытость результатов независимой оценки • общественная экспертиза

Участие общественности в независимой оценке деятельности образовательных организаций декларируется российским правительством как важное условие обеспечения качества образования.

Право общественности осуществлять такую оценку закреплено в 95-й статье действующего Федерального закона «Об образовании в РФ» (№ 273-ФЗ). В мартовском Указе¹ Президента РФ (2012 г.) и в последующих документах Правительства РФ² это право фактически получило статус государственного приоритета.

Но для того чтобы воспользоваться этими правами и реализовать предоставленные государством возможности, необходимо разобраться в самой сути вопроса: что такое независимая оценка? От кого она независима? Какую пользу от этой оценки получают наши школы и учащиеся в них дети? Какую роль в этом процессе может и должен играть управляющий совет школы?

Независимая оценка качества (НОК) деятельности образовательных организаций — это *внешняя* по отношению к оцениваемой организации оценка. То есть независимой может считаться любая оценка, которая проводится не самой школой, а любыми внешними субъектами.

Основная *цель* независимой оценки образовательных организаций: обеспечение потребителей образовательных услуг и иных заинтересованных лиц полной, актуальной и достоверной информацией о порядке и качестве предоставления образовательных услуг. В конечном итоге для управляющего совета это возможность повлиять на качество работы школы.

Результаты независимой оценки качества деятельности школы при условии её грамотного и качественного проведения являются ценным инструментом для всех субъектов образовательного процесса:

- для потребителей образовательных услуг — основание для выбора места обучения своих детей;
- для партнёров школы (особенно потенциальных, тех, которые только ещё планируют совместные проекты) — основание для выбора организации, с которой будет заключён договор о совместной деятельности;
- для самой школы — обратная связь, позволяющая понять, насколько всё то, что делается в школе, соответствует запросу и ожиданиям семей и/или партнёрских организаций;

¹ Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»

² Постановление Правительства РФ от 30.03.2013 №286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги» (вместе с «Правилами формирования...»); Распоряжение Правительства РФ от 30 марта 2013 г. N 487-р О плане мероприятий по формированию независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, на 2013-2015 гг.; Письмо Минобрнауки России от 14.10.2013 №АП-1994/02 «О методических рекомендациях по внедрению НСОКО» (вместе с «Методическими рекомендациями...»)

- для управляющих и контролирующих органов — дополнительная база данных для принятия решений (например, при проведении конкурсного отбора лучших школ, при распределении грантов, кадровых перестановках, разработке программы по развитию системы образования и др.);
- для органов коллегиального управления (управляющих советов) — это ещё и способ привлечения внимания общественности к проблемам школы, вовлечения родителей и представителей местного сообщества в реализацию задач развития школы и т.д.

В настоящее время в системе российского образования существуют два типа независимой оценки: ведомственная и неведомственная³.

Нашу школу мы оценим сами

Управляющий совет имеет право стать **заказчиком** независимой оценки собственной школы. Такая потребность у совета может возникнуть, например, в случае некоторой внутренней неудовлетворённости ситуацией в школе или имиджем школы в ближайшем социальном пространстве. Для поиска оснований возникновения этой неудовлетворительной ситуации и нужна оценка. Результаты качественно и грамотно проведённой оценки позволят не только объяснить причины возникновения такой ситуации, но и выработать рекомендации по её преодолению.

Особого внимания заслуживает ситуация, когда, по мнению совета, их хорошая школа почему-то не пользуется в микрорайоне (округе, городе) заслуженным признанием; когда чужие внешние суждения о школе противоречат мнению её представителей; когда ведомственные оценки не отражают важных достоинств школы (например, все школы рейтингуют по результатам ЕГЭ и всероссийских олимпиад, а такие важные аспекты, как психологический климат, комфортность пребывания детей в школе, разностороннее их развитие, не учитываются).

В этом случае управляющий совет школы может стать инициатором и заказчиком проведения независимой оценки *не одной своей школы, а всех школ муниципалитета*

или даже региона. Это позволит провести сопоставление разных образовательных организаций и либо обоснованно опровергнет внешние не очень лестные суждения о школе (за счёт этого можно работать на улучшение её имиджа), либо подтвердит правильность этих суждений (тогда можно будет определить причины такого отставания и начать работать по их устранению).

Заказ на проведение независимой оценки управляющий совет школы может адресовать разным субъектам, которые могут помочь в его реализации. Это могут быть:

- *Учредитель школы, орган управления образованием* (муниципальный или региональный), который при наличии у него возможностей и желания может организовать реализацию независимой оценки по заказу управляющего совета. Основная сложность этого пути заключается в том, что «уговорить» орган управления провести оценку отдельно взятой школы, да ещё по критериям и параметрам, заданным родительской общественностью, довольно непросто. Здесь высока вероятность возникновения конфликта интересов между руководством системы образования и представителями общественности, потребителями образовательных услуг. Эту возможность необходимо учитывать и заранее проектировать механизмы её минимизации, вплоть до принятия компромиссных вариантов. Финансовые и юридические отношения между общественным заказчиком (например, школьным управляющим советом) и органом управления образованием должны регулироваться в рамках российского законодательства. Механизмы регулирования этих отношений целесообразно зафиксировать в соответствующих региональных и/или местных нормативных правовых документах, включая «Положения о советах», «Регламенты взаимодействия в целях проведения НОК» и т.п. Инициатива разработки таких документов тоже может исходить от общественности.
- *Внешние организации:* коммерческие рейтинговые агентства, социально ориентированные некоммерческие организации, средства массовой информации, независи-

³ Мерцалова Т. А., Косарецкий С. Г. Культура общественного рейтингования: снизить риски и усилить эффекты // Народное образование. — 2013. — № 9. — С. 33-42.

мые экспертные группы и т.п. Сложности, возникающие на этом пути, могут быть связаны с отсутствием достаточно квалифицированных внешних организаций, способных провести качественную оценку школы, а также с высокими ценами на подобную работу в коммерческом секторе.

• *Управляющий совет* сам может провести оценку своими силами или привлечь к конкретным видам работ отдельных представителей заинтересованной общественности: родителей, представителей местного сообщества, партнёров школы. Основной риск этого пути — недостаток у членов управляющего совета и привлекаемых им людей важных компетенций в сфере проведения оценки качества образования.

Следует отметить, что привлекать к проведению независимой оценки школы её руководителей и педагогов нецелесообразно. В этом случае оценка просто перестанет быть независимой.

При формировании заказа на проведение независимой оценки школы (или группы школ) управляющему совету важно определить следующие параметры своего заказа:

1. Для кого и для чего будет проводиться оценка? Каковы её *цель* и *задачи*? Кто и для чего сможет воспользоваться её результатами?



Рис. 1. Условия эффективности независимой оценки качества образования

⁴ Постановление Правительства РФ от 30.03.2013 №286 "О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги" (вместе с "Правилами формирования...");

⁵ Мерцалова Т. А., Косарецкий С. Г. Культура общественного рейтингования: снизить риски и усилить эффекты // Народное образование. – 2013, № 09 С. 33-42. Письмо Минобрнауки России от 14.10.2013 №АП-1994/02 «О методических рекомендациях по внедрению НСОКО» (вместе с «Методическими рекомендациями...»)

Возможно, что для определения этих позиций управляющему совету придётся провести небольшое исследование потребительского запроса на результаты такой оценки.

2. Кого будем оценивать? Кто станет *объектом* оценки: только одна школа или даже только одно её подразделение? Или необходимо провести сопоставительную оценку, а для этого — оценить все школы муниципального округа или региона или некоторые из школ, работающих в сходных условиях и по сходным образовательным программам?

3. По каким *критериям* будет осуществляться оценивание? Какие характеристики школы или её деятельности будут подвергнуты оценке?

4. Как в итоге будут выглядеть результаты оценки (*итоговый формат*)? Это будет набор оценок или аналитическое экспертное заключение по результатам оценки? Это будет рейтинг школ или база данных, из которой каждый желающий сможет построить свой рейтинг? Или как-то по-другому?

5. Будут ли *публиковаться* результаты оценки? Где, когда и в каком виде?

6. Кто будет проводить оценку? Как, по каким критериям будет выбран технический *исполнитель*, организация-оператор — то есть те специалисты, которые разработают методику оценки и расчетов, соберут и обработают данные и т.д.?

Кроме формирования заказа на проведение НОК общественность, в том числе управляющий совет школы, может и должен (согласно требованиям нормативных документов⁴) выполнять и другие важные функции:

- Экспертиза качества независимой оценки.
- Обеспечение оптимального использования результатов оценки.
- Продвижение результатов НОК.
- Формирование «культуры открытости».

Качество независимой оценки⁵ является базовым условием её эффективности (рис. 1).

Качество независимой оценки складывается из качества методики и инструментария (надёжность, валидность) и качества работы

оценщиков и экспертов, их добросовестности и соблюдения всех требований методики.

Для обеспечения качества независимой оценки необходимо проведение экспертизы. Причём экспертизу целесообразно проводить на разных этапах подготовки и проведения оценки, публикации и использования её результатов. Имеет смысл подчеркнуть экспертизе:

- Техническое задание, сформированное для исполнителей (организации-оператора).
- Методику проведения оценки и оценочный инструментарий (например, анкеты, опросники, если они используются).
- Результаты проведения оценки и подготовленные на их основе аналитические и экспертные заключения.
- Рекомендации, сформулированные на основе полученных результатов, и меры, принятые руководством школы, округа, города, региона.

Очевидно, что экспертизу, например, качества методики оценки, должны проводить профессионалы, которые имеют опыт подобной работы, разбираются во всех её сложностях и аспектах. Профессиональная оценка призвана обеспечить учёт специфических особенностей функционирования образовательной организации, использование новейших разработок и достижений в области оценки качества, соответствие интересам развития школы, муниципальной и региональной систем образования в целом.

Но это не значит, что общественность, управляющий совет не могут быть здесь полезными.

Более того, экспертизу качества НОК нельзя ограничить только профессиональной оценкой. Это неизбежно приведёт к преобладанию ведомственного подхода. Существует целый ряд специфических вопросов, оценить которые без участия общественности просто невозможно. Поэтому управляющему совету следует не только самому стать **экспертом** в этом вопросе, но и привлекать к оценке качества НОК общественные организации, независимых общественных экспертов, представляющих интересы различных групп потребителей образовательных услуг.

Общественная экспертиза, в первую очередь, ориентирована на оценку соответствия проводимой НОК сформулированному ранее заказу, интересам и потребностям общественности.

Другой важный аспект, который может отследить общественная экспертиза — это добросовестность проведения расчётов, достоверность полученных результатов, надёжность и проверяемость использованных данных.

Значительное внимание следует уделить экспертизе того, насколько проводимая НОК учитывает специфические особенности школы, её образовательных программ, контингента учащихся. Особенно важно это в ситуации, когда оценивается несколько школ и проводится их сопоставление, сравнение (например, строится рейтинг этих школ).

Обоснованность интерпретаций в аналитическом или экспертном заключении также могут стать объектом общественной экспертизы.

Открытость процедур и результатов НОК в значительной мере влияют на качество независимой оценки. Если все материалы оценки, включая методику, информацию об исполнителе, список экспертов, источники данных и полученные результаты, находятся в открытом доступе, то каждый желающий может внимательно изучить их и дать им оценку. Такая открытость, с одной стороны, является стимулом для исполнителей и экспертов сделать свою работу качественно и добросовестно. С другой — позволяет оперативно выявить случайные ошибки или недоработки, от которых не застрахован даже самый добросовестный исполнитель.

В связи с этим обеспечение открытости НОК, контроль публикуемых материалов и отслеживание обратной связи также становятся экспертными задачами общественных управляющих.

Зоной особого внимания общественности должна стать практика использования результатов оценки всеми ответственными лицами: администрацией и педагогами школы, руководителями и сотрудниками ор-

ганов управления образованием, органами местной и региональной власти. Необходимо постоянно отслеживать эффективность и уместность принимаемых мер и их последствий, возможности минимизации негативного влияния результатов НОК на оцениваемые объекты.

Общественная экспертиза может осуществляться разными субъектами:

- самим *управляющим советом школы* или одной из его комиссий;
- привлечёнными *общественными организациями*, в том числе Общественной палатой, Общественным советом при органе управления образованием и др.;
- специально сформированным *общественным Экспертным советом*.

В тех случаях, когда специально создаётся Экспертный совет, при его формировании необходимо учитывать основные требования к экспертам и процедуре формирования экспертного совета. Эксперты должны:

- иметь достаточно высокий уровень образования, позволяющий качественно и эффективно выполнять экспертные функции;
- иметь определённый вес (влияние) в обществе, обладать признанным авторитетом;
- представлять различные социальные и профессиональные группы общественности.

При этом Экспертный совет не должен включать слишком большого количества представителей профессиональной педагогической общественности. Их доля в составе Экспертного совета не должна превышать $\frac{1}{4}$ от общего состава.

Процедура формирования экспертного совета должна:

- быть максимально открытой и прозрачной;
- обеспечивать минимизацию возможности возникновения конфликта интересов.

Обеспечение со стороны управляющего совета эффективности **использования результатов** оценки не ограничивается только контролем и экспертизой. Организация процесса использования результатов должна включать:

- участие в анализе и интерпретации полученных результатов оценки;
- разработку предложений и рекомендаций об улучшении качества работы школы;
- доведение их до сведения руководства школы, органов управления образованием, представителей органов государственного управления в сфере образования;
- обеспечение минимизации риска негативного влияния результатов оценки на школу;
- контроль за выполнением проектов и реализацией мер по совершенствованию системы образования, сформированных на основе предложенных рекомендаций;
- внесение предложений по корректировке данных мер и проектов.

Силы, время и ресурсы, затраченные управляющим советом на проведение независимой оценки, могут оказаться напрасными, если её результаты останутся неизвестными, невостребованными большинством потенциальных пользователей.

Востребованность результатов оценки складывается из их нужности, полезности для целевой группы и из знания потенциальными пользователями о проведённой оценке. Первая часть обеспечивается общественным характером заказа на оценку, процедура формирования которого была описана выше. Вторая часть — информирование о результатах оценки требует специальной работы.

Для того чтобы заинтересованные лица знали о проведении оценки и могли воспользоваться её результатами, управляющему совету необходимо заранее продумать и организовать работу по их презентации и «продвижению». Эта работа включает:

- распространение информации о проведении оценки, её задачах и методике проведения, о полученных результатах, перспективах (планах) их использования и результативности мер, принятых в целях улучшения качества школьного образования;
- разъяснение этой информации различным представителям общественности так, чтобы любой заинтересованный человек максимально точно понимал смысл проведённой НОК и специфических нюансов, которые могут возникнуть при интерпрета-

ции результатов и реализации мер по развитию образования.

Разъяснительная работа имеет особое значение, поскольку она не только помогает любому пользователю адекватно использовать результаты оценки для решения своих задач, но и снижает риски неправильного понимания и необоснованных реакций.

Например, школа не попала в топ лучших в рейтинге, построенном по заказу управляющего совета. Означает ли это, что школа плохая? Что нужно срочно забирать своего ребёнка и переводить в другую школу?

Очевидный ответ: «Нет!» Рейтинг может быть построен по ограниченному набору критериев и быть ориентированным на решение довольно узкой задачи. В этом случае на его основании нельзя выносить комплексного всеобъемлющего суждения о школе.

Но, не разобравшись в этих нюансах, некоторые родители могут действительно принять кардинальное решение, тем самым спровоцировав отток из школы хороших детей.

Задача совета — объяснить основные смыслы: что показала оценка? Что это означает для школы? Для её учеников? Как эти результаты будут использованы для улучшения школы?

Умение правильно и эффективно использовать информацию — это часть так называемой «культуры открытости», которая пока ещё недостаточно сформирована в нашем обществе. Люди уже привыкли, что информации много, что можно найти самые разные сведения, практически о чём угодно. Они знают, что могут высказать публично и открыто своё мнение по любому вопросу. Но вот пользуются они этими возможностями нерационально, неконструктивно. Тут всем ещё нужно учиться и учиться.

Общественные управляющие могут стать лидерами этого движения по освоению культуры открытости. Умение интерпретировать результаты оценок и принимать по ним адекватные решения — это один из шагов к такой культуре.

Яркий пример проявления и формирования культуры и бескультурья можно увидеть

в поведении участников коммуникативных сервисов, форумов, социальных сетей. Такие явления, как «флуд» и «тролинг», известны всем, кто пользуется этими сервисами. В то же время обсуждения на форумах, посвящённых социальным вопросам, могут стать инструментом конструктивного решения реальных проблем, в том числе проблем конкретной школы.

Культура обсуждения проблем предполагает не эмоциональные восклицания о том, как всё плохо и безнадежно, кругом ворье и коррупционеры... В культурном обсуждении ищут не виновных, а способы решения проблем. Хотя, конечно, в некоторых случаях найти виновного — это уже решение проблемы. Так, объединившись через форум, жители микрорайона находят возможность сделать переход к школе через дорогу безопасным. Собрав (через форум) инициативную группу, они добиваются установки на переходе светофора и «лежащих полицейских». Таких примеров становится всё больше.

Тематические образовательные форумы можно использовать в качестве интерактивных механизмов продвижения и обсуждения процесса и результатов независимой оценки. Для этого управляющим советом могут быть созданы коммуникативные площадки, на которых организуется:

- обсуждение критериев качества работы школы (мнения профессиональных экспертов, потребителей образовательных услуг, иных заинтересованных лиц);
- сбор общественного мнения по различным вопросам деятельности школы и её общественной оценка;
- обсуждение проблем школы и путей их решения (в том числе с использованием технологии краудсорсинга);
- консультирование школ (если оценивается не одна, а несколько школ) и возможность внесения изменений в оценки (при условии обоснования этих изменений, например, ошибка в данных);
- и др.

Такие интерактивные площадки позволяют расширить количество различных представителей общественности, включённых в процесс независимой оценки школ за счёт привлечения неорганизованной общественности.

Неорганизованная общественность — это те люди, которые не включены в деятельность соответствующих общественных организаций. В нашем случае это те, кто не входит в управляющие советы школ, общественные палаты и советы при органах управления образованием, специализированные⁶ родительские и профессионально-педагогические общественные объединения.

Неорганизованная общественность представляет собой подавляющее большинство. Возьмём, к примеру, школу, в которой обучается полторы тысячи учеников. В управляющий совет такой школы входят примерно 15–16 родителей. То есть соотношение в лучшем случае составляет 1 к 100 (а то и меньше).

Организованная общественность — управляющий совет школы, конечно же, обладает большим количеством преимуществ перед неорганизованной массой. Но имеет и ряд недостатков, в том числе:

- малочисленность;
- ангажированность (зависимость от пригласившего, например, от администрации школы);
- «узость» («ограниченность») взглядов, мнений, интересов, которые ограничиваются социально-благополучным социальным слоем и активной жизненной позицией.

Неорганизованная общественность с точки зрения участия в независимой оценке образования также обладает недостатками, например:

- Сильная дифференцированность: различие социокультурного капитала, что приводит к различию интересов, представлений, требований, предъявляемых к школе;
- пассивность;
- «эмоциональность» — склонность подавляющего большинства представителей неорганизованной общественности к эмоциональному реагированию на любую значимую для него ситуацию, что снижает возможность проведения более или менее объективного оценивания школ;
- Неартикулированность запросов, то есть неготовность не только озвучить для дру-

гих, но и сформулировать для самого себя свои интересы, потребности, представления и требования, предъявляемые к школе.

Для уравнивания взаимной компенсации этих недостатков представляется полезным использовать различные способы массового привлечения неорганизованной общественности к проводимой управляющим советом независимой оценке школ. Это могут быть уже упоминаемые ранее механизмы сбора и учёта общественного мнения: социологические опросы (в том числе, с использованием электронных информационных ресурсов), технология краудсорсинга и др.

Краудсорсинг — культурный, технологичный, современный механизм включения неинституционализированной общественности. Его сущность в двух словах можно обозначить как использование интеллекта народных масс для решения конкретных проблем конкретной организации (или человека).

Сегодня на просторах Интернета можно найти довольно подробные описания процедур и технологий его проведения. Например, правительство Москвы в этом году начало активно использовать эту технологию для решения проблем города (на сайте <http://gorod.mos.ru/>).

В контексте НОК краудсорсинг может быть эффективно использован для:

- формирования Общественного совета и/или Экспертного совета по проведению независимой оценки;
- разработки НОК: от замысла до методики;
- проведения оценки школ (как альтернатива — дистантная электронная форма социологического опроса общественного мнения);
- разработки рекомендаций по использованию результатов оценки для развития системы образования («мозговой штурм»).

Чужие оценки на пользу школе

Независимая общественная оценка позволяет органам государственно-общественного управления выстроить конструктивный обоснованный, опирающийся на данные,

⁶ Например, Общество инвалидов, Общество охраны природы и др.

диалог с системой образования: с администрацией и педагогическим коллективом школы, учредителем, работниками органов управления образованием. Имея на руках результаты таких оценок, особенно если оценка проведена грамотно и качественно, можно не просто прийти к руководству с просьбой или претензией, а предъявить веские доказательства своей правоты.

Но проведение независимой оценки — дело весьма трудное, кропотливое и очень ответственное. Для его реализации мало одного желания и понимания того, что оценка необходима. Тот, кто берётся за организацию и проведение НОК, должен обладать довольно широким набором компетенций в сфере оценки качества образования. Среди управляющих советов школ таких найдутся единицы.

С другой стороны, мода на рейтинги и пропаганда государственного приоритета на независимую оценку социальных услуг могут привести (и, в принципе, уже приводят) к тому, что на широких информационных просторах появляются самые разные рейтинги и оценки образовательных организаций: вузов, школ, детских садов.

Среди них есть рейтинги и ранкинги-навигаторы, созданные профессионалами, такими как «Социальный навигатор» (МИА «Россия сегодня»), РИА-рейтинг, НИУ ВШЭ, «Эксперт-РА», «РосНоу», «Российский Союз ректоров», «МАМСО» и другие. Ещё больше так называемых пользовательских рейтингов, построенных на мнениях пользователей, таких, например, сайтов, как <http://www.edu-all.ru/>, <http://ratings.7ya.ru/>, <http://www.schoolup.ru/>, <http://www.schoolotzyv.ru/>, <http://www.s-cool.ru/> и др.

Основной недостаток пользовательских рейтингов — низкий уровень объективности. Оценки школам ставятся на эмоциональном уровне и носят чисто субъективный характер. Здесь отсутствует какая бы то ни была методика. Единственный критерий: «нравится/не нравится». Оценки складываются из предвзятого мнения тех, кто по каким-то причинам (часто сугубо эмоциональным) решил поставить школе «оценку». Поэтому говорить о её объективности нет никаких оснований. Однако такие ресурсы существуют и оказывают достаточно

сильное влияние на потребительский выбор и мнение о школе.

Понимая, как сильно может навредить школе неадекватный рейтинг, управляющий совет не может полностью проигнорировать его результаты.

По отношению к любому такому рейтингу управляющий совет школы, в первую очередь, должен выстроить своё отношение, определить для себя, как относиться к его результатам. Для этого необходимо:

- Изучить методику рейтинга.
- Оценить её качество (возможно, для этого придётся привлечь профессиональных экспертов, например, используя всё то же краудсорсинг).
- Соотнести методику с реальностью своей школы: можно ли корректно ли оценивать данную конкретную школу по этой методике.
- Проанализировать результаты оценки и рейтингования.
- Оценить их качество и достоверность.
- Определить, что дают эти результаты для анализа ситуации в школе.

Фактически по отношению к «чужому» рейтингу, к «чужой» оценке управляющий совет школы должен занять позицию эксперта. По результатам проведённой экспертизы можно будет выстраивать дальнейшую работу с этим рейтингом.

С одной стороны, как описывалось ранее, необходимо провести подробную разъяснительную работу для сотрудников школы и потребителей образовательных услуг о достоинствах и/или недостатках каждого такого рейтинга. Можно организовать его публичное обсуждение на информационной площадке школы и совета, где привести аргументированное мнение о нём и его результатах.

С другой стороны, надо попытаться увидеть конструктивные возможности использования любой внешней оценки, любого рейтинга в интересах своей школы. Если результаты оценки хотя бы частично соответствуют реальности, то необходимо эту их достоверную часть использовать для анализа школьной ситуации и подготовки рекомендаций органам управления школы по улучшению школьной системы образования.

Если результаты оценки (рейтинга) вообще ни о чём не говорят, они не объективны и полностью лишены смысла, то это тоже повод для совершенствования работы школы. В этом случае надо разрабатывать рекомендации и план усиления взаимодействия школы с общественностью, использования публичных площадок в интересах школы.

В ходе работы с результатами «чужих» оценок важно не просто предложить меры по их использованию. Нужно отслеживать и контролировать процесс реализации этих мер, их эффективность и продуктивность.

Не менее важным является отслеживание и пресечение негативного влияния любых рейтингов и оценок на школу, её учеников, родителей и педагогический коллектив. □