

## ГОТОВНОСТЬ РЕГИОНОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ЗАДАЧ, СВЯЗАННЫХ С ФОРМИРОВАНИЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ

Шоковая терапия, которую испытали страны Запада и Юго-Восточной Азии в начале двухтысячных по результатам опубликованных в средствах массовой информации исследований PISA, нас практически не коснулась. Министр образования США Эрн Дункан в интервью New York Times, имея в виду последующее влияние этих результатов на развитие страны, сказал тогда: «Нам нужно либо резко улучшить показатели, либо нас сомнут» [8].

Спокойствие, с которым наша система общего образования пережила этот период, послужило одной из основных причин столь заметного отставания результатов наших школьников в исследовании PISA. [2, с. 80]. Хотя именно в эти годы у системы общего образования появился небывалый по эффективности шанс на достижение конкурентных преимуществ в международном масштабе. В этот период завершилась разработка федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) для всех уровней общего образования. Идеология ФГОС, цели, содержание образования, условия реализации и механизм управления, заложенные его разработчиками, призваны создать базовую основу конкурентоспособной функциональной грамотности российских школьников. С этой целью в 2007–2010 годах разработчиками были проанализированы лучшие зарубежные практики, которые дают эффективные результаты.

Ресурсы, заложенные в ФГОС, должны были обеспечить существенный рост новых образовательных результатов как базовой основы для развития функциональной грамотности российских подростков. Если бы удалось реализовать задуманное, то, на наш взгляд, к моменту участия школьников 8-х — 9-х классов в исследовании PISA-2018 уровень развития их универсальных компетентностей был бы вполне сопоставим с уровнем их сверстников из стран-лидеров.

В этой связи возникает необходимость исследования реализации федерального стандарта, что позволит, во-первых, оценить, с какой отправной точки начинать развитие функциональной грамотности школьников, во-вторых, даст возможность оценить проблемы, узкие места, так как без их решения дальнейшая трансформация школы не представляется возможной.

Несмотря на проведенные органами управления образованием в ряде субъектов Федерации исследования данного вопроса, в настоящее время ощущается потребность в получении целостного представления об изменениях, произошедших в деятельности ученика и учителя за этот период. В этих целях в

Центре на первом этапе, в 2011–2019 годах, были проведены мониторинговые исследования, которые позволили получить достаточно полное представление о проблемах и затруднениях педагогических работников по широкому кругу вопросов, относящихся к реализации ФГОС.

В исследовании приняли участие 1 073 педагогических работника образовательных учреждений из 13 республик и областей шести федеральных округов (кроме Уральского и Северо-Кавказского) с неравномерным социально-экономическим, в том числе пространственным, развитием и индексом развития человеческого капитала.

Респонденты, в том числе учителя и руководители образовательных организаций, были привлечены к количественным (анкетирование) и качественным (фокус-группы) исследованиям. Для респондентов, в целях получения квалифицированных ответов на вопросы исследования, были проведены специально организованные семинары и тренинги.

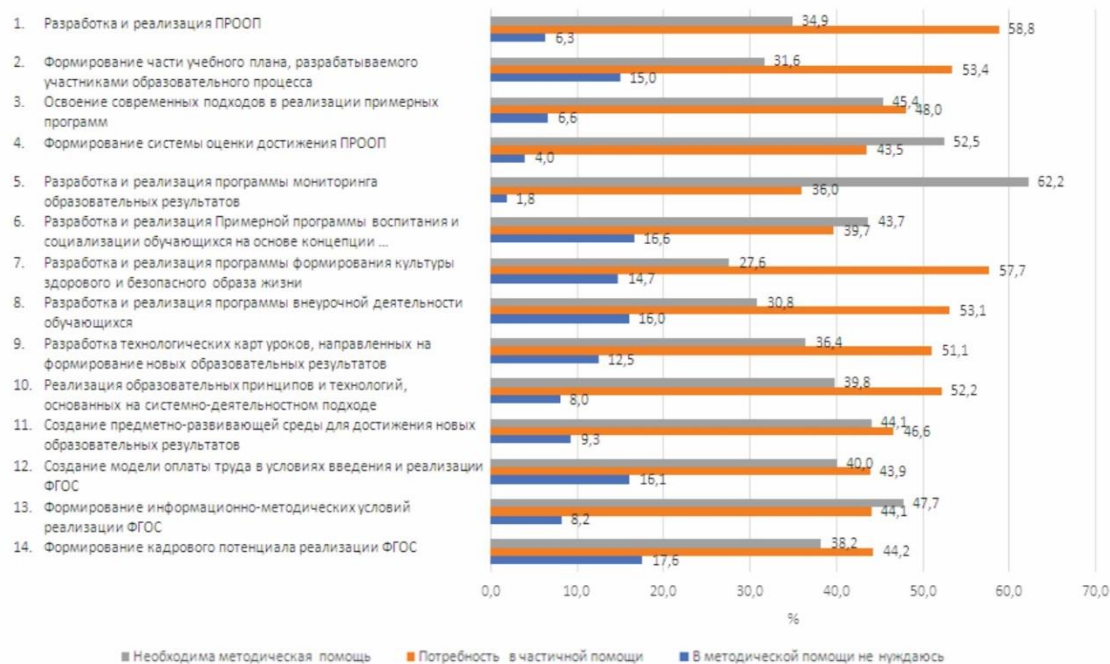
Анкетирование педагогических работников предусматривало ответы на 14 вопросов, которые начинались словами: «Нуждаетесь ли Вы в методической помощи в реализации следующих педагогических задач?». При этом большинство из предложенных вопросов были сформулированы в соответствии с Примерной основной образовательной программой (ПООП) и предполагали следующие варианты ответов с соответствующими критериями:

– «В методической помощи не нуждаюсь» означает, что респондент уверен в своей компетентности и осуществляет реализацию данной позиции в соответствующей предметной области;

– «Испытываю потребность в частичной методической помощи» предполагает, что респондент предпринимает попытки к теоретическому и методическому освоению данной позиции, но не уверен в своей компетентности, испытывает затруднения в вопросах ее реализации в практической деятельности коллектива;

– «Необходима методическая помощь» свидетельствует об устойчивых затруднениях учителя, отсутствии компетентности в теоретических и методических основах ФГОС, неспособности реализовать эти позиции самостоятельно, без квалифицированного организационно-методического сопровождения.

Как видно из предложенных вариантов ответов, учитель, оценивая свои затруднения, одновременно оценивал и свою готовность к реализации каждого элемента, косвенно производил оценку своей компетентности по соответствующим позициям ПООП. На Рисунке 1 представлены результаты мониторинговых исследований, проведенных в 2011–2019 годах.



*Рисунок 1. Исследование затруднений учителей в реализации ФГОС начального и основного образования*

Выявленные затруднения в реализации ФГОС характерны для учителей каждого субъекта Федерации. Различия в показателях несущественны.

Поэлементный анализ всего комплекса затруднений педагогических работников требует глубокого рассмотрения и не входит в содержание данной статьи. Комментарии, которые будут даны ниже, направлены в основном на то, чтобы раскрыть содержание затруднений, которые могут в дальнейшем проявиться в процессе деятельности по развитию функциональной грамотности школьников

Как видно из диаграммы, лишь от 1,8% до 16,6% (позиции 1–11) респондентов проявляют уверенность в том, что они в состоянии реализовать соответствующий элемент ООП. В идеале на сегодняшний день такой ответ должны были дать уже все опрошенные педагогические работники по всем предъявленным вопросам.

От 36,0 до 58,8 % педагогических работников признаются, что они нуждаются в частичной методической помощи. К этой группе относится широкая категория учителей, заинтересованных в реализации ФГОС, но проявляющих в то же время затруднения и неуверенность на практике. Это происходит, как правило, из-за отсутствия методической поддержки в школе и несоответствия применяемых методов управления новым задачам.

Исследования показали, что от 27,6% до 62,2% учителей отмечают

необходимость полномасштабной методической помощи в реализации соответствующего элемента ПООП, представляющей собой технологию реализации ФГОС. В эту категорию входят учителя и руководители по различным причинам: отсутствие на местах качественных курсов повышения квалификации, недостаточный профессионально-методический уровень руководства образовательной организации и муниципальных органов управления образованием, приверженность педагогического коллектива устоявшимся традициям и технологиям, применяемым в школе, и др.

Несмотря на то, что масштабное введение ФГОС в систему начального и основного образования осуществляется уже с 2011 года, большинство участников фокус-групп отметили, что им не удалось создать и реализовать четкого алгоритма его реализации. При этом отмечаются следующие причины:

- недостаточный уровень научно методического сопровождения процесса реализации ФГОС;

- отсутствие поддержки высшей школы, часто молодые специалисты не владеют терминологией, слабо представляют сущность деятельностного подхода;

- практически отсутствуют эффективные модели управления реализацией ФГОС на соответствующих уровнях управления образованием;

- система дополнительного профессионального образования оказалась недостаточно эффективной, а новые технологии формирования компетентности педагогов в контексте ФГОС в реальную практику еще не подоспели;

- отмечается недостаточная эффективность системы внутреннего и внешнего организационно-педагогического сопровождения и оценки учебных достижений учащихся в условиях перехода на новые стандарты;

- наблюдается несоответствие качества значительной части УМК задачам реализации ФГОС и др.

Можно ли дать гарантии в том, что через 2–3 года вновь, уже на этапе реализации задачи развития функциональной грамотности школьников, не обнаружат себя те же самые затруднения?

Затруднения начинаются с первого элемента основной образовательной программы — разработки и реализации планируемых результатов. Здесь речь идет о проблемах педагогических работников в целеполагании в условиях реализации ФГОС. Кстати, зарубежные авторы также признают затруднения в целеполагании как характерные для представителей российской экономики и социальной сферы [3, с. 193].

Исследования позволили установить затруднения педагогических работников в вопросах оценки достижения образовательных результатов, что

ставит под сомнение реализацию технологий управления качеством образования, в последующей деятельности, направленной на развитие функциональной грамотности.

Как видно из исследования (позиция 10, рис. 1), подготовке будущих учителей на основе культурно-исторического системно-деятельностного подхода, разработанного в трудах отечественных ученых Л. С. Выготского, А. Н. Леонтьева, П. Я. Гальперина, Д. Я. Эльконина, отводится лишь фрагментарная роль.

На этом фоне следует отметить в качестве позитивного примера деятельность Казанский федеральный университет (КФУ), который в 2018 году вошел в категорию 101–125 лучших вузов в рейтинге Британского издания Times Higher Education (ТНЕ) [17]. Рост в предметном рейтинге ТНЕ напрямую связан с исследованиями, которые проводит Казанский университет. Развитие педагогического образования и подготовка современных учителей, ориентированных на работу в насыщенной информационной среде, является одним из приоритетных направлений КФУ. В университете создана развитая инфраструктура обучения, исследований и трансляции новейших разработок в практику преподавания. При этом университет открыл широкий доступ к научно-методическим, кадровым и материально-техническим ресурсам для учителей, обучающихся в системе ДПО.

Из исследования видно, что, прежде всего, на местах необходимо проанализировать узкие места, затруднения и проблемы, имеющие место в реализации ФГОС, для принятия своевременных мер по обеспечению успешной реализации задачи, поставленной президентом страны [5].

Комплекс мер по реализации ФГОС призван создать благоприятную почву для формирования функциональной грамотности. Так, в соответствии с ФГОС предусматривается, что у выпускника начальной школы будут развиты следующие читательские умения: поиск, выделение нужной для решения практической или учебной задачи информации и ее интерпретация. [7]. Очевидно, что в этих умениях обнаруживаются конструктивные предпосылки формирования читательской грамотности, которые, в свою очередь, предусматривают три основные читательские умения: «вычитывать информацию из текста; интегрировать и интерпретировать информацию; оценивать форму и содержание текста» [12].

Аналогичные связи прослеживаются между уровнем развития метапредметных результатов школьника и развитием его математической и естественнонаучной грамотности. Анализ этих связей важен для формирования в деятельности учителя механизма их трансформации в функциональную грамотность.

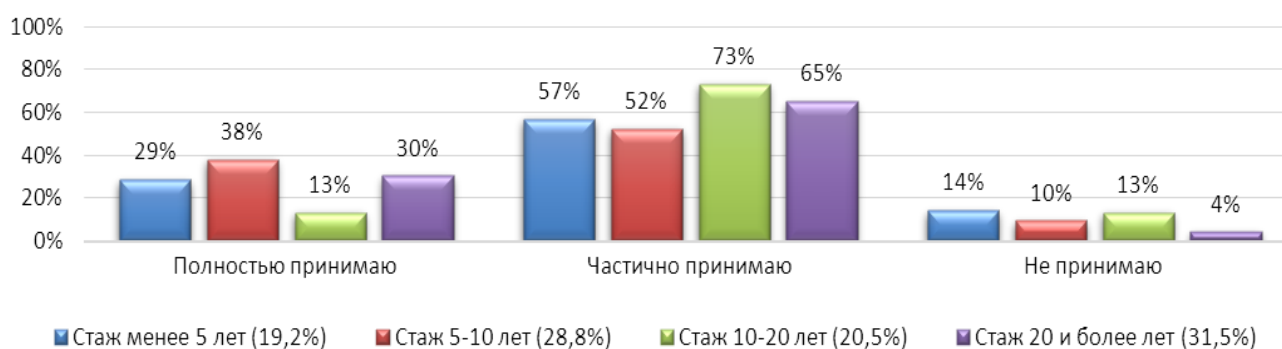
С целью изучения возможности формирования технологической цепочки от реализации ФГОС к формированию новой грамотности [11, с. 20], в 2018–2019 гг. нами было предпринято разведывательное исследование группы социально-экономических условий, определяющих готовность учителей к реализации принципиально новой задачи — формированию функциональной грамотности школьников в контексте международных исследований PISA.

Задача состояла в том, чтобы исследовать:

- ценностную ориентацию и отношение учителя к предстоящей масштабной деятельности по развитию функциональной грамотности;
- ближайшие намерения учителя в плане совершенствования читательской (математической, естественнонаучной) грамотности школьников;
- ресурсы, которые учитель планирует использовать для совершенствования своего профессионализма в вопросах развития функциональной грамотности;
- какие, с точки зрения учителя, организационно-педагогические меры представляются необходимыми для развития функциональной грамотности;
- в какой степени оплата труда может повлиять на готовность учителя к эффективной работе по формированию функциональной грамотности школьников.

Одним из неформальных выводов, полученных нами в процессе предыдущего исследования, явилось понимание того, что учитель готов реализовать на практике только те идеи, которые им приняты и стали основой его педагогического мировоззрения. В этой связи важно выяснить, в какой степени учитель сможет принять для себя задачу по формированию функциональной грамотности.

В этом смысле показательны результаты опроса учителей, направленные на выявлении их отношения к реализации ФГОС. На Рисунке 2 представлена графическая интерпретация исследования отношения педагогических работников к реализации ФГОС начального и основного образования.



*Рисунок 2. Графическая интерпретация исследования отношения педагогических работников к реализации ФГОС начального и основного образования*

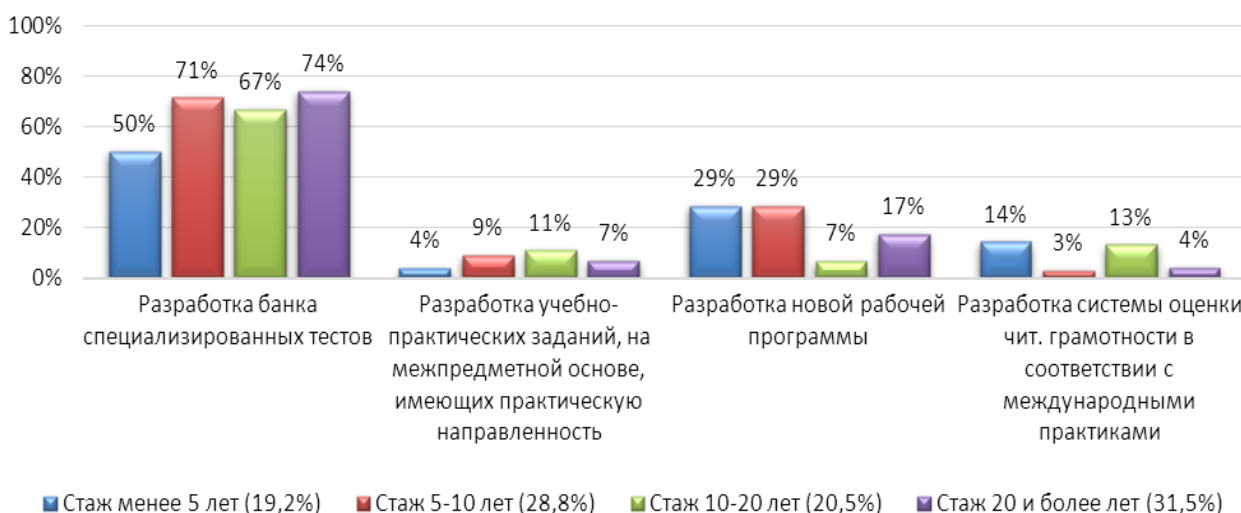
Ответы учителей, касающиеся их ценностной ориентации применительно к ФГОС, свидетельствуют о том, что идеологию ФГОС приняли полностью от 13% до 38% опрошенных. О полном своем несогласии с идеями стандарта заявляют от 4% до 14% учителей в зависимости от возрастных категорий. При этом трудно объяснить, почему среди педагогов со стажем от 10 до 20 лет менее всего принявших стандарт полностью и более всего принявших его лишь частично. Подавляющее большинство (52% – 73%) относятся к категории учителей, принявших стандарт частично. Результаты опроса не противоречат материалам предыдущего исследования затруднений учителей в реализации ФГОС в 2013–2019 годах. Анализ численности педагогических работников, испытывающих затруднения в реализации ПООП (рис.1), позволяет заметить, что более 50% учителей в среднем нуждаются в «методической помощи частично», что свидетельствует о недостаточной эффективности управления на уровне школьной администрации и органов управления образованием.

Как отмечают педагогические работники, изучение технологии реализации ФГОС происходит, как правило, в системе ДПО, но ожидаемого развития и реализации названных технологий в дальнейшем на практике не происходит из-за инертности педагогической администрации. Не случайно в процессе ознакомления учителей с инновационными решениями в контексте ФГОС и рассмотрения возможности их внедрения в практику самые распространенные вопросы или высказывания звучат так: «А директора (завучи) про это знают?», «Почему нам никто это не объяснил?», «Эти вопросы мы в коллективе никогда не обсуждали» и др. Чаще всего оказывается, что руководители тоже испытывают серьезные методические и теоретические затруднения в мотивации учителей на реализацию инноваций. Неслучайно в зарубежных исследованиях

обучение определяют как глубоко социальную деятельность, прежде всего потому, что она состоит из социальных групп и институтов, которые способны не только генерировать мотивацию к инновациям, но и подорвать ее [15, с. 131].

К сожалению, потеряно время. Решение новых задач требует педагогов, овладевших компетентностями в контексте ФГОС общего образования. Для преодоления отставания предстоит разработать и реализовать в регионах программы ДПО, предусматривающие решение важной задачи: формирование компетентности учителей в вопросах развития функциональной грамотности школьников на основе деятельностного подхода.

На вопрос «Что Вы собираетесь предпринять для совершенствования читательской (математической, естественнонаучной) грамотности школьников?» учителя в зависимости от предметной области выбрали, в основном, варианты ответов, представленные на Рисунке 3. От 50% до 74% опрошенных считают, что необходимо начинать работу, имея в своем распоряжении комплекты специализированных материалов, в том числе компетентно-ориентированных заданий [4, с. 32].



*Рисунок 3. Варианты ответов учителей на вопрос «Что Вы собираетесь предпринять для совершенствования читательской (математической, естественнонаучной) грамотности школьников?»*

Опрос показывает, во-первых, что учителя проявляют готовность работать в данном направлении и независимо от возрастных категорий принимают задачу по формированию функциональной грамотности школьников. Ведущие мотивы их готовности обусловлены стремлением помочь своим ученикам в получении необходимых в жизни знаний; желанием обеспечить их успешность; стремлением не допустить их отставания от зарубежных сверстников. В то же время вопрос: «Что бы Вы предложили для того, чтобы Ваш школьник в



предстоящем исследовании PISA попал в первую десятку международного рейтинга?» сначала вызывает лишь улыбку. Сказывается отсутствие информации о лучших зарубежных практиках, недостаток или отсутствие компетентности в вопросах развития функциональной грамотности.

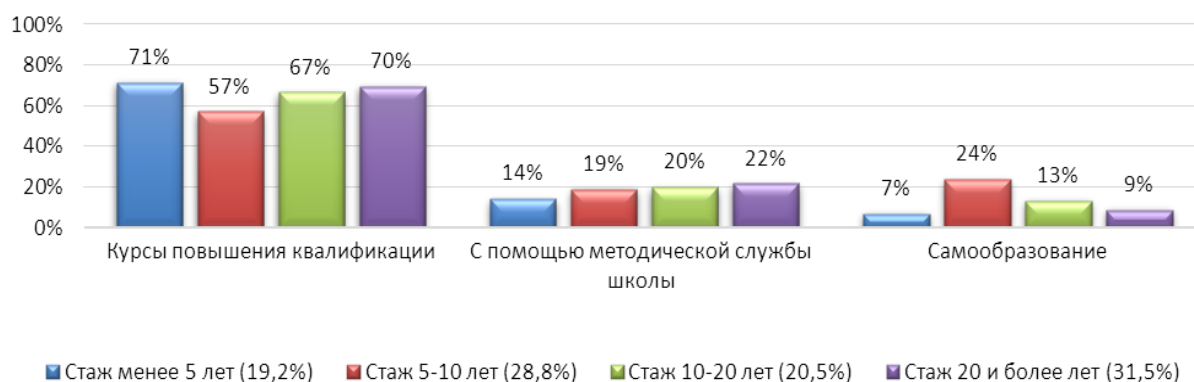
Во-вторых, более половины опрошенных видят необходимость конструктивной деятельности, в том числе разработки специализированных тестов, заданий, проверочных работ, необходимых для организации практической работы по развитию функциональной грамотности школьников. Среди педагогов, желающих пройти соответствующую курсовую подготовку и создать банк практико-ориентированных тестовых и проверочных заданий, преобладают учителя, имеющие стаж работы в профессии более 5 лет. Это свидетельствует о необходимости организации специализированных семинаров и тренингов в системе ДПО по обучению учителей практическим умениям и навыкам разработки и отбора проверочных и обучающих материалов, в том числе на межпредметной основе. Учителя испытывают потребность в конкурентоспособных разноуровневых текстах, тестах и практических заданиях, ориентированных на предстоящие этапы исследований PISA. Им предстоит освоить тексты, оснащенные инновационными функциями, расширяющими возможности ученика: встроенные гиперссылки, расширенные функции поиска, использование специальных индексов искомого ключевого слова и др. [16, с. 23]

Менее всего учителя заинтересованы в том, чтобы заниматься разработкой новых рабочих программ, учебно-практических заданий на межпредметной основе или системы оценки функциональной грамотности школьников. Хотя почти треть учителей со стажем менее 10 лет считают целесообразным осуществлять эту работу на основе перспективного планирования, разработки рабочей программы. Подавляющее большинство учителей видят техническую сложность измерения и оценки функциональной грамотности школьников, и поэтому они готовы предоставить возможность заниматься этим специализированным структурам [1, с. 190]. Предстоит обеспечить учителя простым, но надежным и объективным инструментарием измерения и оценки функциональной грамотности школьников. Это очень важный момент — обеспечение объективного измерения эффективности работы образовательной организации и, как результат, создание системы управления развитием функциональной грамотности.

Учителя хорошо понимают сложность предстоящей работы в теоретическом, методическом и практическом плане. На вопрос «Что Вы собираетесь предпринять для совершенствования своего профессионально-методического уровня в вопросах развития функциональной грамотности

школьников?» они вне зависимости от возрастных различий четко расставляют приоритеты. Как видно, отмечая решающую роль системы ДПО в обеспечении конкурентоспособности российских школьников, учителя дают тем самым ориентиры для определения инвестиционной политики в вопросах эффективного развития общего образования и обеспечения его конкурентоспособности.

На Рисунке 4 представлены формы профессионального развития учителей, которые, по их мнению, способны обеспечить их готовность к реализации предстоящего проекта.



*Рисунок 4. Отношение учителей к формам профессионального развития, способным обеспечить их готовность к реализации предстоящего проекта*

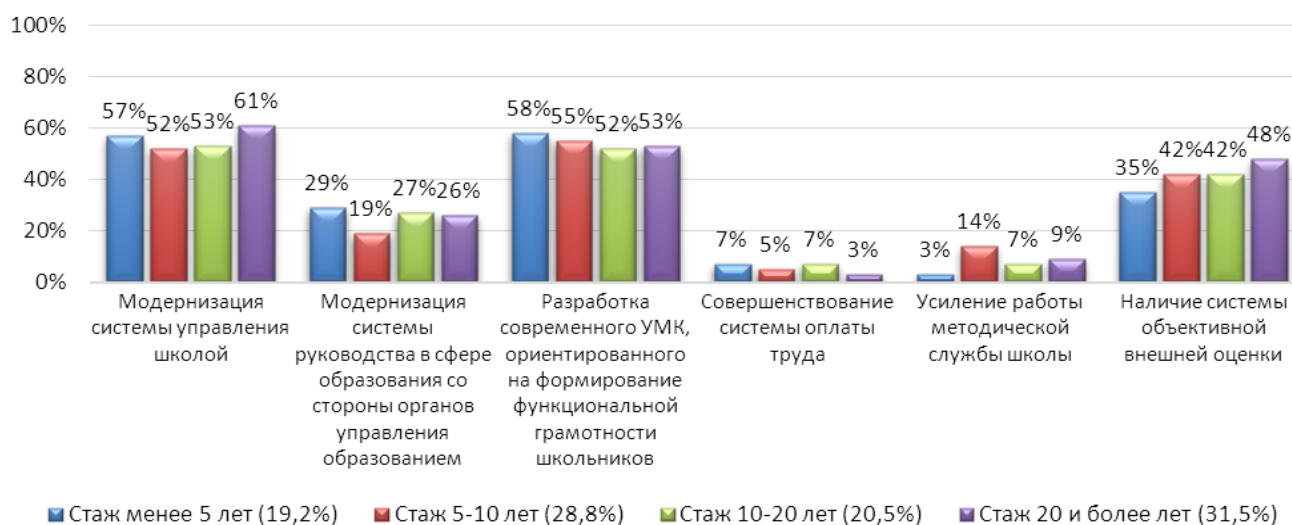
Фокус-группы определяют доминирующую точку зрения на роль системы ДПО и отмечают, что методическая и самообразовательная работа приобретут особую эффективность в том случае, если они будут тесно взаимодействовать с системой ДПО и эффективно решать задачи послекурсового сопровождения профессиональной деятельности учителя.

Как бы ни была велика роль ДПО, игнорирование методической работы недальновидно. Эта мысль подтверждается и международными исследованиями. Анализ результативности инновационных инициатив школ, проведенный ОЭСР в девяти странах, позволяет заключить, что «изменения, разработанные с минимальным участием тех, кому суждено их использовать, редко бывают эффективными...» [15, с. 26]. Кроме того, участие учителя в методической работе совместно с коллегами, руководителями школы и общественностью способствует формированию адаптивных факторов мотивации, таких как стремление к профессиональному мастерству, самооценке, достижению эффективных результатов [14].

Вопрос «Какие организационно-педагогические меры, по Вашему мнению, необходимы для развития функциональной грамотности школьников?» направлен на выявление основных управленческих ресурсов развития

функциональной грамотности.

На Рисунке 5 представлены варианты ответов учителей на вопрос о ресурсах, необходимых для эффективной реализации комплекса мер по развитию функциональной грамотности.



*Рисунок 5. Варианты ответов учителей об организационно-педагогических мерах, направленных на развитие функциональной грамотности школьников*

По мнению учителей, необходимо уделить основное внимание модернизации системы управления школой (52% – 61%). От 19% до 29% учителей отмечают роль муниципальных и региональных органов управления образованием. Это вполне соответствует современной европейской практике, которая постепенно развивалась в ходе исследований PISA. Местные органы образования и службы социального обеспечения ввели в практику регулярные диалоги с молодежью, чтобы принять решение об общих принципах, основных условиях и рабочих структурах для новой школы в интересах повышения успеваемости учащихся, а также их личностного и социального развития [18].

Не меньшую роль учителя отводят качеству учебно-методического комплекта (УМК), ориентированного на формирование функциональной грамотности. Поэтому предстоит принять меры для создания нового поколения УМК, способного серьезно поддержать учителя и школьника в их стремлении добиться конкурентных преимуществ.

Показалась несколько неожиданной высокая роль, которую учителя отвели внешнему контролю. Представляется, что на эту оценку повлиял опыт создания системы внешнего контроля над организацией подготовки выпускников к ЕГЭ и ОГЭ и введение повсеместно системы рейтингов. При всей противоречивости оценок роли этих рейтингов со стороны общественности они позволили

существенно повысить ответственность педагогических коллективов за результаты государственной итоговой аттестации учащихся.

Создание системы внешнего контроля над деятельностью школ по формированию функциональной грамотностью школьников — задача абсолютно новая. Здесь необходимо решить ряд важных вопросов, в том числе:

- обеспечить компетентность субъекта внешнего контроля в вопросах измерения и оценки функциональной грамотности;

- создать банк контрольно-измерительных материалов для проведения измерений и внешней и внутренней оценки развития функциональной грамотности;

- обеспечить взаимодействие оценочных процедур, проводимых школой и субъектами внешнего контроля.

В настоящее время одной из важных задач внешнего контроля на муниципальном и региональном уровне является разработка и внедрение системы объективных агрегированных индикаторов, понятных для общественности и школ.

Оценка роли управления на муниципальном и региональном уровне в целом сопоставима с оценкой значения внешнего контроля. Обеспечение конкурентоспособности школьников без модернизации деятельности названных субъектов управления, эффективного решения кадровых, материально-технических, финансово-экономических и организационно-педагогических вопросов не представляется возможным [13, с. 30].

Одна из важных задач исследования состояла в том, чтобы выявить, в какой степени готовность учителя к развитию у учащихся функциональной грамотности зависит от оплаты его труда.

В этом плане интерес вызвали результаты исследования отношения учителя к реализации ФГОС в зависимости от оплаты его труда. Меры по реализации ФГОС и развитию функциональной грамотности обнаруживают сходные признаки по своим масштабам, влиянию на содержание трудовых операций, систему оценки эффективности труда учителя. По результатам исследования можно заметить незначительную тенденцию (которую нельзя игнорировать), обнаруживающую зависимость отношения учителей к реализации ФГОС от оплаты труда. При этом 36% учителей с заработной платой более 40 тыс. руб. заявляют о положительном отношении к ФГОС. Соответствующее отношение выражают лишь 12% учителей с оплатой труда в пределах 25–30 тыс. руб.

Основной вывод, который напрашивается по итогам исследований, состоит в признании того, что международная конкурентоспособность российского школьника в вопросах функциональной грамотности может быть обеспечена за

счет достижения им как минимум базового уровня развития метапредметных и предметных результатов.

Российский школьник способен на равных конкурировать со своими сверстниками из стран-лидеров в пределах первой десятки. Это видно из результатов исследований TIMSS [5, с. 86], а также PIRLS [9] или WorldSkills [10]. Надо признать, что в исследовании PISA сегодня проигрывает не школьник, а система управления образованием на уровне школы, муниципального образования и региона. Традиционные механизмы управления оказались неэффективны в условиях международной конкуренции, и уже в течение периода трудовой деятельности целого поколения педагогических кадров не демонстрируют какую-либо успешность. Неслучайно, как это видно из результатов мониторинга, молодые педагоги и учителя со стажем более 20 лет придерживаются практически одинаковой оценки эффективности системы управления образованием.

В заключение необходимо отметить, что следующим элементом траектории «метапредметные результаты» — «функциональная грамотность» является «человеческий капитал». Очевидно, что эти элементы представляют собой взаимосвязанные ступени процесса развития конкурентоспособной личности, трансформируясь в его важнейшие составляющие, которые не только не теряют, а развивают свой универсальный характер по мере взросления человека.

## Литература

1. *Андерсон П., Морган Дж.* Разработка тестов и анкет для национальной оценки учебных достижений / пер. с англ. В. Н. Симкина; науч. ред. В. И. Звонников. М.: Логос, 2011. 204 с.

2. *Кузнецова М. И.* Современная система контроля и оценки образовательных достижений младших школьников: пособие для учителя. М.: Вентана-Граф, 2015. 432 с.

3. *Мейер Э.* Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде / пер. с англ. М.: Библиос, 2019. 282 с.

4. *Могильницкая Л. В., Максимов С. М., Эртель А. Б.* и др. Компетентностно-ориентированные задания. Конструирование и применение в учебном процессе: учебно-методическое пособие / под ред. Н. Ф. Ефремовой. М.: Национальное образование, 2013. 208 с.

5. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 [Электронный ресурс] // Министерство энергетики Российской Федерации: [официальный сайт]. URL: <https://minenergo.gov.ru/view-pdf/11246/84473> (дата обращения: 23.06.2019).

6. *Пентин А. Ю., Ковалева Г. С., Давыдова Е. И.* и др. Состояние

естественнонаучного образования в российской школе по результатам международных исследований TIMSS и PISA [Электронный ресурс]. URL: <https://vo.hse.ru/data/2018/03/28/1164927097/04%20Pentin.pdf> (дата обращения: 25.06.2019).

7. Примерная основная образовательная программа общего образования: одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 8 апреля 2015 г. № 1/15) [Электронный ресурс]. URL: <https://mosmetod.ru/files/dokumenty/primernaja-osnovnaja-obrazovatel'naja-programma-osnovogo-obshchego-obrazovanija.pdf9> (дата обращения: 26.06.2019).

8. Российские школьники по уровню знаний оказались на 41 месте в мире [Электронный ресурс]. URL: <http://svpressa.ru/society/article/35226> (дата обращения: 24.06.2019).

9. Российская начальная школа стала лучшей в мире согласно международному исследованию PIRLS [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/4784759> (дата обращения 26.07.2019)

10. Россия заняла первое место в общекомандном зачете на чемпионате мира по профмастерству Worldskills 2017 в Абу-Даби [Электронный ресурс]. URL: <https://worldskills.ru/media-czentr/novosti/rossiya-zanyala-pervoe-mesto-v-obshhekomandnom-zachete-na-chempionate-mira-po-profmasterstvu-worldskills-2017-v-abu-dabi.html> (дата обращения 26.07.2019)

11. Фрумин И. Д., Добрякова М. С., Баранников К. А. и др. Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить для успеха завтра. Предварительные выводы международного доклада о тенденциях трансформации школьного образования. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 28 с.

12. Цукерман Г. А., Ковалева Г. С., Баранова В. Ю. Читательские умения российских четвероклассников: уроки PIRLS, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chitatelskie-umeniya-rossiyskih-chetveroklassnikov-uroki-pirls-2016> (дата обращения: 25.06.2019).

13. Шайхелисламов Р.Ф. Городской образовательный комплекс как объект управления образованием // Педагогика. 2002. № 6. С. 29–35.

14. Collie R.J., Martin A. J. Adaptive and maladaptive work-related motivation among teachers: a person-centered examination and links with well-being // Teaching and Teacher Education. 2017. No. 64. P. 199–210. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2017.02.010>.

15. Mulford B. School leaders: challenging roles and impact on teacher and school effectiveness // Professor and Director Leadership for Learning Research Group Faculty of Education University of Tasmania, 2003. P. 65

16. PISA 2018 draft analytical frameworks [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/pisa/data/PISA-2018-draft-frameworks.pdf> (дата обращения: 25.06.2019).

17. Sidorkin A. M. Human Capital and Innovations in Education [Электронный ресурс]. URL: [https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/210615040\\_дата](https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/210615040_дата) (дата обращения: 24.06.2019).

18. *Weiß W.W.* Local Government Education Policy: Developments Concepts and Perspectives [Электронный ресурс]. URL: <https://difu.de> (дата обращения: 26.06.2019).

19. World University Rankings 2019 by subject: education [Электронный ресурс]. URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/subject-ranking/education#!/page/0/length-/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/subject-ranking/education#!/page/0/length-/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) (дата обращения 26.07.2019).

