



Я – ЭФФЕКТИВНЫЙ ДИРЕКТОР

Как разработать и реализовать программу
улучшения образовательных результатов
учащихся школы

Учебно-методическое пособие



2018
Москва
Университетская книга

УДК 37
ББК 74
Я117

Составители

Н.В. Бысик, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий, С.М. Полищук, А.А. Бешляян

Рецензенты

А.М. Моисеев, ведущий научный сотрудник Института системных проектов Московского городского педагогического университета, профессор кафедры образовательного менеджмента Академии социального управления;

А.В. Голубицкий, директор «Школы будущего»

Я117 Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с.

ISBN 978-5-98699-296-9

Цель учебно-методического пособия – помочь директору российской школы, членам его управленческой команды, педагогам и партнерам школы сделать ее более эффективной и преодолеть ограничения, которые создают сложный социальный контекст и дефицит необходимых ресурсов. Представлен не перечень идеологических концепций, а проверенный на практике набор инструментов, позволяющих точно определить проблемы в управлении и преподавании, разработать программу улучшения образовательных достижений и климата школы, запустить ее в действие и оценить происходящие изменения.

Для директоров и административно-управленческого персонала школ, руководителей и специалистов органов управления образованием, педагогов, работников организаций высшего и дополнительного профессионального образования, специалистов методических служб.

ISBN 978-5-98699-296-9

**УДК 37
ББК 74**

© Бысик Н.В., Пинская М.А.,
Косарецкий С.Г., Полищук С.М.,
Бешляян А.А., составление, 2018
© Университетская книга, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
Глава 1. Эффективная школа: понятие, особенности деятельности управления	10
1.1. Основные характеристики эффективной школы.....	10
1.2. Управление эффективной школой.....	19
Глава 2. Входной мониторинг в программах перехода школы в эффективный режим работы (углубленная диагностика качества школьных процессов)	25
2.1. Содержание комплексной оценки качества школьных процессов.....	28
2.2. Диагностика качества организации учебного процесса.....	36
2.3. Оценка качества преподавания учителя.....	52
2.4. Оценка школьного климата: инструменты обратной связи.....	60
Глава 3. Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы	72
3.1. Содержание программы.....	72
3.2. Оформление программы.....	79
Глава 4. Мониторинг и анализ изменений в ходе реализации программы перехода школы в эффективный режим работы (мониторинг «на марше»)	84
Глава 5. Внешняя оценка качества школьных процессов	96
5.1. Цели и задачи внешней оценки.....	96
5.2. Организаторы и участники внешней оценки.....	97
5.3. Ключевые направления внешней оценки.....	99
5.4. Объекты внешней оценки.....	103
Заключение	108
Список литературы	109

ПРЕДИСЛОВИЕ

В 2013 г. в рамках большого научного проекта Центра социально-экономического развития школы Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» был подготовлен электронный сборник информационно-методических материалов «Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов». В сборник вошли материалы, собранные специалистами Центра Мариной Пинской и Ириной Груничевой совместно с зарубежными коллегами – профессором Лондонского университета Альмой Харрис и консультантом Правительства Уэльса по вопросам развития школьной эффективности Мишель Сюзетт Джонс. Материалы представляли собой рекомендации по разработке программ повышения эффективности для неблагополучных школ трех регионов России: Республики Карелия, Ярославской и Московской областей.

Прошло пять лет. За это время научный проект НИУ ВШЭ получил поддержку Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, которое в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 гг. с 2017 г. проводит конкурс федеральных субсидий регионам на разработку программ улучшения образовательных результатов в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Ярославская и Московская области накопили бесценный практический опыт перевода школ в эффективный режим работы.

С учетом всего этого было принято решение переиздать электронный сборник в формате печатного учебно-методического пособия для директора и школьной команды, переработав и дополнив его содержание на основе накопленных за этот срок научных и практических материалов.

Очень радует, что в этой работе у нас снова появились партнеры и коллеги, которых мы по праву можем считать соавторами. Это руководитель Центра развития инновационной инфраструктуры Института развития образования Ярославской области Светлана Михайловна Полищук и директор Средней общеобразовательной школы № 3 с. Чалдырь Ростовской области, магистрант программы «Управление образованием» Института образования НИУ ВШЭ Анна Александровна Бешляин.

Выражаем признательность нашим уважаемым коллегам за предоставленные практические материалы! Благодарим Игоря Вальдмана за возможность использовать материалы из его работ, посвященных Школьной Инспекции Ее Величества.

Настоящее пособие включает пять глав, каждая из которых посвящена важным шагам на пути к развитию эффективного школьного образования.

Первая, методологическая, глава даст читателю представление о модели эффективной школы как образовательной организации, которая способна обеспечить всем своим учащимся равные шансы на получение качественного образования. В ней охарактеризованы основные черты модели, отдельное внимание уделено позиции директора – педагогического лидера, описаны его основные функции в работе с педагогами, учащимися, их родителями и внешним сообществом школы.

Вторая глава содержит подробное описание процесса анализа и оценки собственной деятельности, которые проводит школа, попавшая по результатам регионального мониторинга в число неэффективных (речь идет об изучении образовательных результатов школы и ее социального паспорта и расчете для каждого учреждения Индекса социального благополучия (об этом подробнее см.: [15])). Представлены основные объекты, содержание, формы и инструменты внутришкольного мониторинга, который в проекте называется «углубленная диагностика школьных процессов». Данная глава поможет понять, почему школа попала в список неэффективных, что не так в преподавании, управлении и школьной среде и каковы возможные направления будущего развития и улучшения результатов.

Третья глава пособия посвящена разработке программы перевода школы в эффективный режим работы (поскольку эффективной называется школа, которая может улучшать образовательные результаты всех своих учащихся, понятия «программа перехода школы в эффективный режим работы» и «программа улучшения образовательных результатов учащихся» тождественны). Сначала описываются отличия этой программы от традиционной программы развития учреждения, затем по шагам представляется процесс ее разработки, даются шаблоны и формы для быстрой и качественной работы, указывается на инструменты оценки получившегося текста программы.

Но, конечно, разработка программы – это еще только самое начало. Далее следует процесс ее реализации, от которого зависит очень многое.

В четвертой главе говорится о мониторинге «на марше»: об отслеживании изменений по ходу реализации программы и при необходимости о ее корректировке. Формы и инструменты промежуточного мониторинга схожи с входным мониторингом, поэтому четвертая глава является самой короткой по объему, но без нее нельзя обойтись, ведь если не вести постоянные измерения, то невозможно говорить ни об изменениях, ни о положительной динамике.

Наконец, пятая глава – новая, ее не было в электронном издании. Очевидно, что за прошедшие пять лет были накоплены свежие знания о школьной эффективности. Эти знания и включены в настоящую главу. Представлен новый инструмент оценки прогресса достижений, поиска сильных сторон и преимуществ школы на пути к повышению результативности. Данный инструмент – внешняя оценка школы. Конечно, пока трудно представить себе, что внешняя оценка (которую привычно называют инспекцией) может проводиться с какой-либо иной целью, кроме выявления нарушений и наказания за них. Но есть и другой подход. Внешняя оценка, по нашему мнению, это прежде всего методическая поддержка и взаимная экспертиза школ. И она результативна для всех, кто в ней участвует (оценивающих и оцениваемых). О том, кто и как может проводить внешнюю оценку, что является ее объектом, какие выводы могут быть сделаны по ее итогам и как это продвигает тех, кто в ней участвовал, рассказывается в пятой главе.

В пособии представлены формы, обычно используемые для проведения входного, промежуточного и итогового мониторингов, а также шаблоны для составления программы перехода школы в эффективный режим работы.

Издание адресовано широкому кругу читателей, которые интересуются школьной эффективностью, преодолением образовательного неравенства и способами улучшения образовательных результатов учащихся.

Тем, кто уже давно работает в данном проекте, разделяет «идеологию эффективной школы» и не нуждается в знакомстве с детальным описанием процесса перехода в эффективный режим, рекомендуется просмотреть текст обзорно и сразу переходить к использованию схем, форм, анкет и шаблонов.

Тем, кто пока не погружен в проблематику эффективной школы, желательно глубоко и последовательно изучить все материалы книги.

В качестве читателей в первую очередь видятся школьные команды. Выражаем надежду, что они воспримут текст как руководство к дей-

ствию, а книга станет настольной и будет использоваться во время общих сборов, совещаний и заседаний школьной команды.

При составлении пособия была оказана неоценимая помощь рецензентов: ведущего научного сотрудника Института системных проектов Московского городского педагогического университета, профессора кафедры образовательного менеджмента Академии социального управления Московской области Александра Матвеевича Моисеева и директора «Школы будущего» п. Большое Исаково Калининградской области Алексея Викторовича Голубицкого.

Дорогие читатели, предлагая вам новую книгу, мы, конечно, рассчитываем на обратную связь. Будем рады, если вы вступите с нами в переписку, пришлете свои мысли, используемые интересные инструменты, описания вашего опыта по разработке программы. В будущем планируется выпустить новую редакцию данного пособия. Приглашаем стать его соавторами! Адрес для обратной связи: nbysik@hse.ru.

Глава 1

ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА: ПОНЯТИЕ, ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Основные характеристики эффективной школы

В самом начале необходимо определиться с понятиями, которые будут использоваться в книге. Например, понятие эффективности в образовательной сфере употребляется в разных значениях. Прежде всего как эффективность педагогическая, т.е. способность школы учить качественно, занимать верхние строчки рейтинга по данному показателю, рапортовать о поступлении большинства выпускников в вузы. Эффективной может считаться школа, которая демонстрирует высокий уровень удовлетворенности со стороны учителей, учащихся и их родителей. Наконец, эффективной (но уже в финансово-экономическом аспекте) может считаться школа, успешно реализующая финансовую политику: не имеющая кредиторской задолженности, развивающая платные услуги, привлекающая дополнительные ресурсы.

В исследовательском плане различают два понятия: *школьная эффективность* (School Effectiveness) и *школьный импривмент* (School Improvement), т.е. улучшения [19]. Каждое из них поддержано большим исследовательским движением. В центре (в обоих случаях) – обучение и преподавание, поскольку учительский фактор оказывает на достижения учащихся в три-четыре раза больше влияния, чем все другие [2].

Эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам. Для этого школа создает среду, в которой все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы (включая проблемы семьи), получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития. К основным характеристикам школ, которые можно назвать эффективными, относятся:

- общее видение и коллективное планирование;
- демократические ценности;
- высокие ожидания от учащихся;
- стратегии вовлечения в учебный процесс учащихся и их родителей [8].

В логике проекта поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, оценка эффективности школ происходит по критериям, выработанным в ходе международного движения «эффективных школ», возникшего уже полвека назад и динамично развивающегося в Центральной Европе, Канаде, Австралии, странах Африки и Южной Америки.

Свое начало движение берет в 1966 г., когда в США был опубликован доклад Дж. Коулмана «Образование для всех». Автор заключил, что семья, а не школа – главный определитель успехов учащихся, этим он спровоцировал многочисленные исследования, которые стали основой для начала движения эффективных школ. Вскоре образовался целый банк результатов исследований, которые подтвердили, что все дети могут учиться и освоить основные предметы учебного плана, независимо от семейного положения. При этом движение эффективных школ не сбрасывает со счетов важный фактор влияния семьи. Но у исследователей была задача выявить условия, в которых дети были бы успешными, не беря во внимание этот фактор.

Движение эффективных школ объединяет уже 70 стран, за время его существования проведено 17 международных конгрессов, посвященных этой теме. Главная задача движения – поиск путей устранения разрывов в качестве образования для богатых и бедных. Успешные не значит элитарные! Можно уверенно заявить, что, если школы не могут дать высокий уровень образования всем, они тем не менее могут заметно ослабить негативный эффект влияния социальной среды на результаты образования ученика.

Модель эффективной школы во всем мире стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, т.е. школ, обучающихся детей из наименее благополучных семей и часто находящихся в неблагополучных районах.

Школьный импрувмент (улучшение) – это запланированные изменения в организации деятельности школы, цель которых состоит в улучшении образовательных результатов учеников и одновременно в наращивании потенциала школы как организации, способной управлять этими изменениями. Движение за улучшение результатов учащихся

и исследования, которые проводятся в этой области, направлены на выделение факторов, улучшающих школу и ее результаты. К ним отнесены:

- коллегиальность и развитие отношений как внутри школы, так и с местным сообществом;
- постоянное изучение учителями новых педагогических технологий;
- сбор данных и анализ педагогами ситуации в классах для лучшего понимания того, как дети учатся и достигают прогресса;
- улучшение учебного плана и программ, а также стратегии обучения, предполагающей взаимодействие педагогов.

Перед школой ставится задача выбрать такую стратегию изменений, которая не просто приведет к каким-то улучшениям, а сделает ее эффективной.

Напомним, что движение эффективных школ преследует цель доказать, что школа может преодолевать неблагоприятные семейные и иные социальные факторы. Для того чтобы подчеркнуть необходимость не просто улучшения, а именно преодоления, используют термин «резильентность» (*resilience* – «упругость», «эластичность»). В зарубежных исследованиях такие школы часто называют школами, успешно функционирующими в неблагоприятных условиях (*a school that functions well in a context of adversity*), и школами, выходящими за рамки ожиданий (*schools performing beyond expectations*).

В международном сравнительном исследовании качества общего образования PISA термин «резильентный» используется также в отношении школьников из семей с низкими экономическими, образовательными и культурными ресурсами, достигающих наиболее высоких результатов в тестах [17].

Резильентность школы определяется как ее способность преодолевать влияние неблагоприятного семейного контекста и выполнять функцию социального лифта для всех учащихся, обеспечивая равенство в доступе к образованию и более высокое его качество. Резильентная школа создает условия, которые помогают учащимся повышать собственную академическую резильентность. К факторам резильентности школы можно отнести:

- политику привлечения наиболее подготовленных и перспективных учеников при наборе в начальную школу и на следующие ступени обучения;
- высокие ожидания по отношению к ученикам, стимулирование их образовательной активности;

– акцент, который директора школ делают на обеспечении насыщенной образовательной среды, создающей условия для больших достижений учащихся и позволяющей сформировать у семей учащихся запрос на образование [9].

Резильентные школы формируют высокие ожидания, создают широкие образовательные возможности для разных учащихся и основу для выбора ими дальнейшего образовательного пути. Своим приоритетом педагоги и администрация таких школ считают индивидуальную поддержку и мотивирование достижения у учеников.

Очевидно, что термины «эффективность», «резильентность» и «импрувмент» очень близки, особенно в плане описания целей школы и стратегий их достижения. В целом международный опыт улучшения результатов школ, накопленный за четыре последних десятилетия, позволяет выделить основные элементы организации школьной жизни, которые помогают школам перейти из кризисного состояния в рабочее.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие принципы и стиль жизни эффективных школ. Принципы – это основы построения школьной жизни, характер ее организационной культуры, ценностей и приоритетов.

Итак, **принципы эффективной школы:**

1. У школы есть четко сформулированная миссия, разделяемая всеми. Приоритетными являются образовательные задачи. Хорошо учиться – высшая доблесть для учеников.

2. Позитивный, поддерживающий климат внутри школы. Упор на качество преподавания и учебные результаты. Безопасная доброжелательная среда для учеников и учителей.

3. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи.

4. Стройная система внутришкольного мониторинга учебных достижений. Налаженная обратная связь «ученик – учитель», «учитель – руководитель», регулярно измеряемый прогресс.

5. Постоянное профессиональное развитие учителей.

6. Включенность родителей в школьную жизнь и сотрудничество с ними.

7. Поддержка органов управления и сотрудничество с ними, другими образовательными организациями и местным сообществом.

8. «Живое» управление, не механическое, а подвижное и гибкое.

9. Общая система ценностей педагогического коллектива: консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика.

10. Активное взаимодействие и сотрудничество: сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

11. Совместное планирование и анализ действий с участием педагогов и партнеров школы.

Важно, чтобы выделенные элементы нашли отражение на трех уровнях: учителя, ученика и школы в целом.

На уровне школы:

1. *Образовательные программы*, которые требуют:

- идентификации необходимого для всех учеников предметного содержания;
- проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведенному на изучение предмета;
- последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить;
- проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ;
- сохранения всего отведенного на преподавание данного предмета времени.

2. *Высокие цели и эффективная обратная связь*, которые требуют:

- использовать систему оценивания, обеспечивающую своевременную обратную связь относительно достижения определенных знаний и умений;
- установить высокие (амбициозные) учебные цели для всей школы;
- установить специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика.

3. *Включенность родителей и сообществ*, которая требует:

- наладить средства коммуникации между родителями, школой и местным сообществом;
- найти разнообразные формы участия родителей и сообщества в повседневной жизни школы;
- построить систему управления школой, включающую родителей и представителей сообщества.

4. *Безопасная и упорядоченная среда*, которая требует:

- установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе;
- ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм;

- установить программы, поощряющие самодисциплину и ответственность школьников;

- ввести систему, позволяющую рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.

5. *Коллегиальность и профессионализм*, которые требуют:

- установить нормы действия и поведения, способствующего коллегиальности и профессионализму;

- организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики;

- вовлечь учителей в деятельность по развитию сотрудников.

На уровне учителя:

1. *Стратегии преподавания*, которые требуют:

- предоставить учителю профессиональную рамку, определяющую формы и методы преподавания и их элементы.

2. *Управление на уроке*, которое требует:

- четко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке;

- применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое;

- установить общешкольный подход к вопросам дисциплины;

- помочь учителю установить баланс в том, как он выстраивает собственное доминирование либо сотрудничество во взаимодействии с учениками;

- помочь учителю выявить индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности;

- применять специальные стратегии, способствующие осознанию учениками того, что они делают на уроке;

- применять специальные стратегии, помогающие установить здоровые эмоциональные отношения с учениками.

3. *Реализация образовательной программы*, которая требует:

- идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание;

- представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели;

- различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь мастерства, и те, в которых этого не требуется;

- представлять содержание в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки;

– вовлекать учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

На уровне ученика:

1. *Домашнее окружение*, которое требует:

– обеспечить тренинг и поддержку родителей, чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и трезво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля.

2. *Способность к обучению и базовые дошкольные знания*, которые требуют:

– вовлекать детей в программы, непосредственно повышающие объем и качество их жизненного опыта;

– вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития;

– обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания.

3. *Мотивация учеников*, которая требует:

– обеспечивать детям обратную связь относительно приобретенных знаний;

– давать детям увлекательные по своей природе задания и работу;

– предоставлять детям возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали;

– рассказывать детям о динамике мотивации и о том, как она влияет на их действия.

Модель эффективной школы можно представить в виде схемы (рис. 1).

Организация учебного процесса в эффективной школе была охарактеризована выше (об этом подробнее см.: [14]). Теперь скажем несколько слов об остальных аспектах, обозначенных на схеме.

Важным фактором, связанным с достижениями детей и действующим на уровне школы и класса, является школьный климат в различных его аспектах. **Школьный климат** – это прежде всего *характер взаимоотношений* между учителями, учителями и учениками, родителями, администрацией; *система норм, правил*, регулирующих отношения участников образовательного процесса, особенности системы оценивания, *ожидания* относительно достижений школьников со стороны учителей, администрации, родителей и самих учащихся.

Благоприятный школьный климат возникает, когда политика администрации школы хорошо осознается и поддерживается педагогическими



Рис. 1. Модель эффективной школы

коллективами, принимающими свою миссию и ответственность за повышение жизненных шансов учащихся; когда в школе существуют единые для всех учащихся, учителей и родителей прозрачные требования к процессу и результатам обучения, объективности оценивания; когда члены педагогического коллектива поддерживают и стимулируют образовательную активность учеников и формируют их индивидуальные образовательные траектории с учетом учебных достижений и запросов.

Если школьный климат позитивный, то ценности и установки школы разделяют и семьи учащихся. Учащиеся берут на себя ответственность за свои достижения либо неуспех и доверяют учителям. Родители считают, что причиной отставания и учебных проблем является недостаток усилий школьников, ценят внимание и помощь педагогов и не предъявляют претензий школе.

Налаженное социальное партнерство – важная особенность эффективной школы. Целенаправленная кооперация и интеграция ресурсов окружающей среды – это один из способов преодоления тотального дефицита внутренних ресурсов школы и увеличения социального капитала.

Отношения между школами и их местным сообществом реализуются в двух направлениях: школы могут играть очень важную роль в обеспечении благополучия и развития социокультурной среды территории (района, поселка, села) и использовать ресурсы местного сообщества для

повышения качества обучения. Волонтерская деятельность, общественно-полезный труд, участие в социальных и гражданских акциях – все это и благо для местного сообщества, и дополнительные возможности для успешного обучения детей.

Последние годы в зарубежных системах образования получила широкое распространение концепция *service-learning* – концепция практического обучения, основанного на взаимодействии школы с местным сообществом, предполагающая вовлечение обучающихся в общественную работу, которая объединена с целями изучения конкретных предметов и заключается в предоставлении учащимся полезного опыта, который основан на подлинных ситуациях в их сообществах [30].

В советской (русской) литературе определенного рода аналогом такого подхода выступает технология «социального обучения», которая предполагает формирование знаний, умений и навыков конструктивного взаимодействия с людьми на межличностном и социальном уровнях, направленного на достижение разнообразных общественно значимых целей (см.: [5]). Интересные практики сформировались в деятельности движения общественно-активных школ. Для сельского социума перспективными моделями являются модели «школа – социокультурный центр территории», школы-хозяйства и т.д. [1; 6].

В свою очередь, субъекты производственной и социальной сферы территорий, местные сообщества способны многое сделать для поддержки школ. Предприятия могут выступать благотворителями, социальными партнерами (шефами), а также предоставлять возможности для профессиональной ориентации, профессионального обучения и трудовой деятельности школьников. Инициативные граждане, владеющие определенными компетенциями, могут включаться в программы внеурочной деятельности и дополнительного образования в качестве волонтеров [11].

Школа может выстраивать продуктивное сотрудничество с системой дополнительного образования, развивая направления, отвечающие особым потребностям учащихся из неблагополучных семей, поддерживать их в выборе и реализации успешного жизненного пути. Такая кооперация позволяет школе, находящейся в сложных социальных условиях, осуществить программы, на которые ей не хватает материальных и кадровых ресурсов, открывает возможность новых, нетрадиционных образовательных форм, расширяет внеучебную активность учащихся и повышает их академическую успеваемость.

Даже на изолированной территории с ограниченным выбором образовательных и культурных учреждений единственная школа может найти партнеров и решения, которые обеспечат ей поддержку, в том числе ресурсную. Это удастся, если она активно взаимодействует со своим окружением, а главное, выстраивает контакты между ним и учениками, например, за счет социальных проектов. Школа связывает учебный процесс с теми проблемами и событиями, которые актуальны для ее окружения и жизни школьников. Это позволяет ей наращивать собственный образовательный и воспитательный потенциал и позитивно влиять на состояние социальной среды.

Остается еще одна важная характеристика эффективной школы, которая главным образом и обеспечивает ее эффективность, – управление школой.

1.2. Управление эффективной школой

В этом параграфе будет рассмотрено, как осуществляется управление эффективной школой, какие принципы и правила следует принять во внимание директору, считающему себя не только менеджером (управленцем), но и лидером педагогического коллектива (педагогическим лидером).

По поводу педагогического лидерства необходимо дать некоторые пояснения. Дело в том, что до начала 80-х гг. XX в. директора школ традиционно воспринимались как администраторы, встроенные в иерархическую структуру организации и ответственные за налаженные иерархические связи и бесперебойное функционирование учреждения. Когда на первый план выступило внимание к академическим результатам учащихся, появилось новое понятие – педагогическое (или методическое) лидерство (*instructional leadership*). Важными задачами директора стали поддержка работы учителей, создание условий для их профессионального роста, разработка и внедрение новых образовательных программ, создание насыщенной образовательной среды.

А в начале XXI в. появилась концепция распределенного лидерства (*distributed leadership*), в рамках которой директор разделяет с педагогами ответственность за развитие школы, делегирует свободу в выработке и принятии решений по вопросам организации учебного процесса, преподавания и обучения.

Современные международные исследования доказывают, что лидерский стиль руководителя определяет успешность школы, а характер

деятельности руководителя напрямую связан с результативностью обучения учащихся [20]. Учеными сформулировано десять основных черт успешного педагогического лидера [16].

В 2009 г. в ряде европейских стран был успешно реализован исследовательский проект по созданию Европейского синопсиса по школьному лидерству [18]. Цель проекта – определение характеристик эффективно-го лидерства в школах. Результатом описания и классификации всеобъемлющего свода знаний по школьному лидерству стало выделение **доменов и компонентов эффективного лидерства**. Домены понимаются как широкие категории лидерства, которые, в свою очередь, могут быть подразделены на отдельные компоненты, отвечающие специфичным и подробным требованиям. Их содержание напрямую связано с рассмотренными характеристиками эффективной школы и является основой для разработки программ повышения квалификации, профессионального развития и саморазвития директора. Ниже приводятся основные домены и компоненты, определяющие портрет эффективного лидера.

Домен 1: знание политических и культурных ожиданий, умение перевести их во внутренний смысл и направление развития организации

Обучение не реализуется в вакууме: существует множество закономерных и законных ожиданий со стороны заинтересованных сторон, которые ограничивают и направляют работу школы. Директора доносят внешние ожидания до педагогического коллектива, переводят и объясняют внешние запросы, для того чтобы содействовать их осмыслению и созданию общего понимания направления развития в своих школах. Это происходит через стратегическое планирование, переговоры и коммуникацию, развитие лидерства членов педагогического коллектива.

Домен 2: понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников

Учителя, а не руководители являются самыми важными людьми в достижении целей обучения. Следовательно, школьные руководители должны приложить все усилия, для того чтобы обеспечить оптимальные условия для преподавания. Они должны улучшать качество преподавания путем повышения уровня компетентности преподавателей в области знания своего предмета, дидактики, методики, классного руководства и ИКТ. Для этого важно стимулировать педагогов к сотрудничеству в команде и распределять функции руководства между ними, гарантировать, что учителя, желающие повысить уровень своей квалификации посредством формального и неформального внутреннего образования,

получат доступ к соответствующим учебным материалам, а также будут иметь соответствующую базу и хорошие условия труда. Важные аспекты повышения качества учения и преподавания – сбор и анализ данных по процессу и результатам учения, которые должен обеспечить директор. Школьным лидерам необходимо создать профессиональные обучающиеся сообщества, которые бы вдохновляли учителей на экспериментирование, обсуждение и обмен профессиональными знаниями.

Домен 3: выстраивание адекватной структуры и культуры школы

Школы – это организации с четко определенными структурами, но, если они хотят быть эффективными и успешными, они также должны быть сообществом, которое удерживается вместе чувством общей идентичности и значимыми общими нормами. Лояльность и преданность организации отнюдь не являются автоматически существующими характеристиками ее сотрудников. Создание, поддержание и углубление этих качеств является долгом и миссией лидера. Ключевая задача руководства состоит в том, чтобы школа имела организационную структуру, которая находилась бы в гармонии с культурой школы, была направлена на улучшение познавательных возможностей учеников, стимулировала учителей к тому, чтобы быть лидерами в своих классах. Лидерство – задача не только для управленческой команды, к нему нужно привлекать всех сотрудников школы.

Домен 4: работа с партнерами и внешней средой

Школы не только полагаются на ожидания внешнего мира, но также должны сотрудничать с организациями, учреждениями и властями, для того чтобы выполнять свои задачи в сфере образования. Родители и общество являются ключевыми сторонами, заинтересованными в школе, и способны оказать сильное влияние на успех учащихся.

Школы могут получать значительную выгоду от сотрудничества с другими учреждениями, такими как местные предприятия, благотворительные организации, учреждения социальной сферы, здравоохранения, расширяя возможности качественного обучения, дополняя и увеличивая таким образом свои собственные ограниченные ресурсы. Исследования показывают, что налаженное межшкольное взаимодействие и сотрудничество могут создать надежный механизм школьного роста и развития.

Домен 5: личностное развитие и рост

Руководители должны развивать свои личные, педагогические и лидерские компетенции с помощью формального и неформального образования, а также устанавливать профессиональные связи с коллегами.

С момента подготовки доклада о школьном лидерстве прошло уже почти 10 лет, но его основные идеи не претерпели серьезных изменений. Важно, что описанные домены вполне применимы к деятельности директора школы, находящейся в неблагоприятных внешних условиях. Подробнее об этом речь пойдет ниже. Также будут приведены цитаты, которые принадлежат разным руководителям, получившим в данном проекте опыт вывода школы из кризисного состояния. Для удобства они сгруппированы по перечисленным выше пяти доменам эффективного лидерства.

Директор устанавливает ценности

Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое разделяется всеми сотрудниками. Центральными из них являются: поддержка уважения к личности, справедливость и равенство, обеспечение хорошего самочувствия и возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность.

Я руковожу, делая свои ценности очевидными для всех и мотивируя всех к тому, чтобы они поверили и разделили мое понимание того, какой должна быть школа.

Из интервью директора школы, участвовавшей в проекте

Усиление внимания к общим ключевым ценностям – это путь к восстановлению морального потенциала школы. Это позволяет повысить ожидания педагогов и учеников относительно возможностей школы и результатов обучения. Так бывает во всех школах, но особенно ярко проявляется там, где работают в чрезвычайно сложных внешних условиях.

Директор инвестирует в развитие учителей и работников школы

В школах, показывающих низкие результаты, развитие сотрудников позволяет повысить их моральное состояние и мотивированность. Директор подчеркивает важность профессионального роста учителей, а также улучшает отношения между сотрудниками, поскольку облегчает взаимодействие и обмен идеями. В проблемных школах задача руководителя – строить сотрудничество между учителями, учениками и родителями. Исследования подтвердили, что школы с культурой сотрудничества в большей степени, чем другие, способны улучшить свое состояние и повысить учебные результаты учеников.

В проблемной школе нельзя мириться с плохим преподаванием и игнорировать тот факт, что оно существует. Это серьезный вызов для школы. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддерж-

ка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития. Директор школы должен использовать любую возможность, чтобы повысить качество преподавания в классе.

Школьная культура определялась тем, что учителя крайне редко обсуждали вопросы преподавания и учения. Все, что угодно, но не это. Директор это изменил. Он поощрял дебаты и дискуссии по поводу происходящего на уроке.

Из интервью учителя в школе, участвовавшей в проекте

Директор распределяет руководство

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – это распределить данные задачи и ответственность, ни в коем случае не возлагая их на одного человека. Все участвовавшие в проекте директора школ вкладывали усилия в то, чтобы побуждать участников образовательного процесса к лидерству. Они строили школьную общность в широком значении этого слова – через вовлечение и развитие всех сотрудников.

Когда я пришел в школу, директор и администрация полагают, что только они являются лидерами и руководят. Все остальные были от этого отстранены. Точно определив цели, я смог распределить руководство и подвигнуть учителей взять на себя ответственность за происходящие изменения развития.

Из интервью директора школы, участвовавшей в проекте

Директор вовлекает родителей

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи местного сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнениям родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознает влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и местное сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и считает связь с сообществом принципиально важной для себя.

Основной проблемой для нас было добиться того, чтобы общество посмотрело на нас как на возможных помощников, а не врагов.

Из интервью учителя в школе, участвовавшей в проекте

И, наконец, самое главное: в центре внимания директора – ученик

Директора школ, функционирующих в сложных социальных условиях, четко ориентированы на улучшение преподавания и учения. Они

фокусируются на улучшении учебных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживают последовательность и единообразие преподавания, вводят четкие правила поведения и нормы дисциплины. То есть центральным моментом улучшения школы становится именно улучшение качества преподавания и обучения. Директора выступают как педагогические лидеры или учителя учителей.

Директор должен переориентировать наше внимание на происходящее в классе. Должен поддерживать размышления и заботу прежде всего о преподавании, о том, что делает учитель, а не о том, как ведут себя ученики.

Из интервью учителя в школе, участвовавшей в проекте

Подводя итог главы, важно еще раз подчеркнуть, что эффективное руководство – это ключ к успешной реализации программы улучшения результатов школы. Действуя в заданных направлениях, руководитель повышает потенциал организации. Рост внутреннего потенциала школы – условие того, что достигнутые с помощью внешней поддержки улучшения будут устойчивыми и долговременными.

Далее речь пойдет о том, как сделать школу эффективной, а именно как разработать и внедрить программу перехода школы в эффективный режим работы.

Глава 2

ВХОДНОЙ МОНИТОРИНГ В ПРОГРАММАХ ПЕРЕХОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ (УГЛУБЛЕННАЯ ДИАГНОСТИКА КАЧЕСТВА ШКОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ)*

Итак, коллектив школы принял решение внедрить модель эффективной школы и составить программу перехода в эффективный режим. С чего начать? Конечно, со сбора и анализа данных о текущей ситуации.

Модель эффективной школы включает входной, промежуточный и итоговый мониторинги, которые осуществляются как внешними по отношению к школе субъектами, так и самой школой.

Первым проводится внешний мониторинг (контекстуализация образовательных результатов школ), в ходе которого в региональной системе образования выявляются школы, имеющие низкие образовательные результаты и работающие в неблагоприятных социальных условиях. Подробнее процесс сбора данных об условиях работы и образовательных результатах и определение Индекса социального благополучия для каждой школы описан в Методических материалах для специалистов региональных органов управления образования, разработанных в рамках данного проекта и ряде научных статей (см., например: [15]).

Второй вид мониторинга – внутришкольная углубленная диагностика качества основных процессов. Этот мониторинг и последующий анализ данных проводится школой самостоятельно перед началом разработки программы перехода школы в эффективный режим работы.

Третий вид мониторинга – отслеживание процесса, промежуточных и итоговых результатов реализации программы перехода школы

* В работе над главой использовались материалы магистерской диссертации А.А. Бешлиян по теме «Использование элементов зарубежной практики самооценки в отечественной школе», которая была защищена в Институте образования НИУ ВШЭ, программа «Управление образованием», в 2015 г., научный руководитель М.А. Пинская.

в эффективный режим работы. Он будет представлен в завершающей, пятой, главе.

Сейчас рассмотрим рекомендации для проведения внутришкольного входного мониторинга.

Самодиагностика – определение благополучных и проблемных зон в жизни собственной школы – это первый шаг к изменениям. Диагностику актуального состояния школы необходимо проводить с учетом модели эффективности [26]. Ниже представлена таблица 1, в которой собраны основные показатели состояния школы, позволяющие оценить качество преподавания, управления и школьной образовательной среды. Кроме этих показателей необходимо проанализировать содержание образования, успеваемость учащихся и динамику достижений, а также состояние школьных ресурсов.

При разработке модели самодиагностики школы использовались материалы английской Инспекции Ее Величества в сфере образования (Ofsted) [27], известной своими многочисленными исследованиями результатов образования. Схема и инструменты оценки качества школьных процессов, которые будут описаны в п. 2.1–2.2, построены на основе пособия шотландской Инспекции, ставшего доступным и русскоязычному читателю благодаря работам И.А. Вальдмана [4; 10], которому авторы выражают свою благодарность.

В таблице 1 основные показатели состояния школы (или качества школьных процессов) разделены на составляющие их элементы. При анализе предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет более аккуратно спланировать действия по улучшению.

Таблица 1

Уровни проявления показателей школьных процессов

Уровень	Оценка	Показатель
Уровень 6	Отлично	Отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	Очень хорошо	Явные сильные стороны
Уровень 4	Хорошо	Сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	Адекватно	Сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	Слабо	Слабость в важных областях работы
Уровень 1	Неудовлетворительно	Явные слабые стороны

Для проведения самообследования школы необходимо запустить соответствующий организационный механизм, действие которого начинается с разработки необходимой документации. Издаются регламентирующие процедуру самооценки приказы, разрабатывается положение по самооценке, методические рекомендации, критерии оценивания, алгоритм процедуры, опросные листы или анкеты.

В разработанной документации определяются: ответственные за самообследование; сроки и порядок его проведения; целевые показатели; соответствующие инструменты самооценки; формы отчетов.

Решение о проведении самообследования принимает общее собрание трудового коллектива. Руководитель образовательной организации издает соответствующий приказ и осуществляет руководство процедурой. Назначаются руководители подразделений, ответственные за проведение самооценки по одному или нескольким конкретным критериям (целесообразно назначать сотрудников, имеющих опыт руководящей работы и подготовку в области систем менеджмента качества). Руководители подразделений формируют инициативные группы из работников школы для проведения самооценки по отдельным показателям, осуществления отдельных процедур (проведение анкетирования, сбор и обобщение данных и т.д.) и составления отчета по закрепленному за группой критерию.

В ходе самооценки проводятся интервью, анкетные опросы и используются иные методы и формы сбора информации о деятельности школы от сотрудников и участников образовательного процесса. Формирование анкеты или опросного листа осуществляется таким образом, чтобы на вопросы можно было получить ответы, подтверждающие состояние работы школы конкретными примерами, т.е. должен производиться сбор конкретных фактов, а не субъективных мнений.

Руководитель школы или его заместитель проводят обучение членов инициативных групп по проведению самооценки и составлению отчета. Члены инициативных групп начинают работу: анализируют документы, проводят анкетирования, посещают уроки учителей и т.д.

Вся информация по самообследованию стекается к руководителям групп, которые анализируют представленные подчиненными отчеты, формируют сводный отчет, определяют по его результатам сильные и слабые стороны организации и затем представляют свои отчеты директору школы. При работе с полученными данными необходимо сопоставлять значения показателей за разные периоды времени (не менее 3 лет) для обнаружения тенденций роста или спада.

Выявленные сильные стороны организации следует определить для их сохранения и поддержки, а области, которые требуют улучшений, необходимо расставлять по приоритетам, по степени их значимости, исходя из предназначения организации, ее стратегической цели, политики и ценностей. Коэффициент результативности по каждому показателю определяется как отношение фактического значения показателя к его плановому значению.

Полученные значения показателей качества деятельности образовательной организации необходимо соотнести со средними показателями школ, находящихся в схожих условиях, а также средними показателями муниципальной, региональной и общероссийской системы оценки качества. Для наглядности состояния процесса и тенденций его развития необходимо использовать визуализацию данных: таблицы, схемы, графики.

Директор школы формирует по итогам самообследования единый сводный отчет, вносит корректировки, представляет его на общем собрании коллектива школы и после обсуждения утверждает отчет как документ, дающий объективное представление о состоянии дел в организации.

По итогам цикла самооценки, на основании данных отчета и решения общего собрания трудового коллектива, выделяется две-три приоритетные области для проведения улучшений в школе. Приоритеты определяются для тех областей деятельности, где можно внести улучшения с учетом имеющихся ресурсов, общих принципов и целей, а также внешних обстоятельств работы школы. Об этом будет подробно рассказано в главе 3.

Далее описывается содержание входного мониторинга, который в проекте принято называть углубленной диагностикой качества школьных процессов или просто углубленной диагностикой школы.

2.1. Содержание комплексной оценки качества школьных процессов

В общих чертах проведение углубленной диагностики качества школьных процессов представлено на рисунке 2.

В таблице 2 приведены основные критерии и показатели качества, отражающие состояние школы, т.е. то, как происходят основные процессы: от учебного до процесса взаимодействия школы со своим окружением.



Рис. 2. Проведение углубленной диагностики качества школьных процессов

Таблица 2

Критерии и показатели оценки качества состояния школьных процессов

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления					
			6	5	4	3	2	1
Содержание образования								
1.1	Структура учебного плана	<ul style="list-style-type: none"> – охват и сбалансированность всех элементов учебного плана; – их взаимосвязь и взаимопроникновение; – составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся 						
1.2	Курсы и программы	<ul style="list-style-type: none"> – широта, сбалансированность и выбор; – взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед; – помощь и консультации учителям 						
Успеваемость								
2.1	Общее качество успеваемости	<ul style="list-style-type: none"> – прогресс школы в повышении успеваемости; – прогресс учащихся в учебе; – успеваемость учащихся по отношению к общенациональным уровням среди детей в возрасте 5–14 лет и / или в ходе общенациональных экзаменов; – оценка успеваемости в сравнении с другими показателями качества 						

Продолжение табл. 2

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления					
			6	5	4	3	2	1
Обучение и преподавание								
3.1	Составление планов учителями	Планирование программ и ежедневной деятельности						
3.2	Процесс обучения	– диапазон и соответствие приемов обучения; – взаимодействие между учителем и учащимся; – ясность и целевая направленность опросов учащихся						
3.3	Навыки усвоения материала учащимися	– степень, в которой учебная атмосфера стимулирует учащихся к обучению; – темпы учебы; – личная ответственность за результаты учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе; – взаимодействие с другими участниками учебного процесса						
3.4	Удовлетворение нужд учащихся	– возможность выбора заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий; – обеспечение нужд учащихся с различными способностями и склонностями; – определение нужд при усвоении учебного материала						
3.5	Оценка работы как часть процесса обучения	– методы оценки и средства ведения учета; – суждения в процессе обучения; – использование информации, касающейся оценки						
3.6	Отчеты о том, как учится учащийся	– как составлен отчет; – сведения, передаваемые родителям, о том, как учится учащийся; – способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок						
Мониторинг достижений и помощь учащимся								
4.1	Воспитательная работа	– меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности; – меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся						

Продолжение табл. 2

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления					
			6	5	4	3	2	1
4.2	Личное и социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> – планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития; – прогресс учащихся в развитии позитивного отношения друг к другу, личных и общественных черт характера; – организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся 						
4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	<ul style="list-style-type: none"> – подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе; – точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций; – степень, в которой наставничество основывается на соответствующих консультациях 						
4.4	Отслеживание прогресса и достижений	<ul style="list-style-type: none"> – процедура отслеживания; – характеристики прогресса и развития учащихся; – меры, принимаемые для использования полученной информации 						
4.5	Помощь в учебном процессе	<ul style="list-style-type: none"> – программы помощи учащимся в процессе обучения; – прогресс учащихся и успеваемость; – выполнение задач по предоставлению помощи в учебе 						
4.6	Соблюдение законов в отношении учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> – знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур; – удовлетворение требований законов; – меры для выполнения законодательства 						
4.7	Создание условий для учащихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидностью	Процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах, обеспечение их комфортного пребывания						

Продолжение табл. 2

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления					
			6	5	4	3	2	1
4.8	Наличие связей с местными властями и другими руководящими органами, школами, организациями и работодателями	– наличие связей с местными властями и другими руководящими органами; – наличие связей с другими образовательными учреждениями; – наличие связей с местными организациями, учреждениями, работодателями						
Моральные установки и климат								
5.1	Климат и взаимоотношения в коллективе	– чувство принадлежности к школе и гордость за нее; – культура и атмосфера; – моральные нормы и правила для учащихся и сотрудников школы; – взаимоотношения между учащимися и сотрудниками школы; – поведение и дисциплина учащихся						
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	– результаты работы, ожидаемые учащимися и сотрудниками школы, использование поощрений; – создание условий для утверждения моральных установок достижения высоких результатов в работе и учебе						
5.3	Равенство и справедливость	– чувство равенства и справедливости; – обеспечение равенства и справедливости						
5.4	Сотрудничество с родителями, управляющим советом школы и общественной ответственностью	– стимулирование родителей к участию в учебной деятельности своих детей и жизни школы; – процесс коммуникации с родителями; – связь с управляющим советом школы; – роль школы в развитии местной общины						
Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов								
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	– достаточность, количество и соответствие; – меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности						

Продолжение табл. 2

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления						
			6	5	4	3	2	1	
6.2	Обеспечение ресурсов	– достаточность доступного финансирования; – достаточность, размеры и качество ресурсов							
6.3	Привлечение дополнительных ресурсов	– привлечение ресурсов образовательной сети; – привлечение ресурсов территории и местного сообщества; – привлечение родителей							
6.4	Кадровая работа	– обеспечение кадрами; – опыт, квалификация и профессионализм кадров; – привлечение дополнительных кадров							
6.5	Эффективность сотрудников и их размещение	– эффективность учителей и коллективной работы; – формирование классов и обеспечение учителями; – обеспечение связей с целью помощи учащимся; – эффективность и размещение вспомогательного персонала							
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	– связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы; – процедура анализа кадрового состава; – развитие кадрового состава							
6.7	Управление школьными финансами	– меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом; – использование финансов с целью поддержки учебы и обучения							
Управление, руководство и обеспечение качества									
7.1	Постановка задач и выработка руководящих установок	– ясность и соответствие целей; – эффективность процедуры выработки руководящих установок							
7.2	Самооценка	– процедура самооценки; – отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками; – составление отчетов о стандартах работы и ее качестве							

Окончание табл. 2

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления					
			6	5	4	3	2	1
7.3	Планирование улучшений	– план развития; – планирование мер; – воздействие планирования						
7.4	Руководство	– качество руководства; – профессиональная компетенция и самоотдача; – отношения с людьми и развитие коллективной работы						
7.5	Эффективность и размещение сотрудников с дополнительными обязанностями	– круг обязанностей и практическая работа; – индивидуальная эффективность; – коллективная эффективность						

Показатели качества школьных процессов могут быть доработаны или переработаны школой. Они могут применяться как на уровне *школы в целом* (например, раздел 4.4 «Отслеживание прогресса и достижений»), так и на уровне *отдельного класса* (например, раздел 3.4 «Удовлетворение нужд учащихся») и даже *конкретных задач* (например, раздел 2.1 «Общее качество успеваемости» или раздел 5.2 «Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения»).

Как применять показатели качества

В процессе самодиагностики и оценки состояния школы необходимо ответить на три главных вопроса:

1. Как мы работаем? Для этого нужно сосредоточиться на тех результатах, которые ожидаются от поставленных школой задач.

2. Как нам это узнать? Для этого надо:

- *выбрать* соответствующие показатели качества;
- *определить* те моменты в работе, которые следует рассмотреть, ориентируясь на соответствующие рекомендации со стороны органов управления или применяя примеры других школ к своей ситуации;
- *решить* для себя, какие фактические данные понадобятся, чтобы показать, что упомянутые результаты и моменты в работе присутствуют и имеют значение;
- *собрать* эти фактические данные и составить суждение о качестве того, что вы наблюдаете, ориентируясь на описания стартового и образцового уровней.

3. Что мы собираемся делать? Для этого надо:

- *определить* главные сильные стороны в работе и те области, которые требуют улучшения;
- *позаботиться* об установлении обратной связи с коллективом школы и дать возможность всем высказаться;
- *составить* отчет о сегодняшнем состоянии школы;
- *определить* первоочередные задачи, которые следует включить в план развития школы.

Как найти фактический материал

Фактический материал для оценки показателей качества можно собирать разными способами:

1. Опросите людей посредством:

- индивидуальных интервью;
- групповых дискуссий;
- рабочих групп для исследования вопроса;
- исследований и опросов учащихся и родителей;
- собраний коллектива.

2. Просмотрите документацию и источники данных:

- формы статистического наблюдения в системе образования, которые заполняет и сдает школа;
- отчеты об успеваемости и посещаемости за четверть, полугодие, год;
- работы учащихся;
- отчеты родителям и управляющему совету школы;
- программы и планы работы;
- отчеты о ходе выполнения плана развития;
- протоколы собраний;
- протоколы распределения стимулирующих выплат педагогам.

3. Займитесь непосредственным наблюдением:

- проследите за отдельными учащимися;
- проследите за работой класса;
- поприсутствуйте на уроках;
- запишите на видео то, как вы сами ведете занятия;
- поменяйтесь классами;
- понаблюдайте друг за другом парами;
- поработайте бок о бок с другими учителями.

4. Проанализируйте следующие данные:

- достигнутый прогресс по сравнению с прежним уровнем успеваемости;

- общий прогресс в движении к поставленным школой целям;
- результаты экзаменов по установленной форме;
- успеваемость на уровне начальной и основной школы;
- данные, собранные на национальном или местном уровне;
- показатели прироста в качестве работы.

Далее подробно рассмотрим отдельные направления оценки качества школьных процессов.

2.2. Диагностика качества организации учебного процесса

Центральной областью, которая требует самодиагностики, является организация обучения в школе. Еще в 2012 г. Майкл Барбер сказал, что единственный путь улучшить результаты – это повысить качество преподавания. Для повышения качества преподавания школы должны найти способы влиять на то, что происходит в классах [12].

Ниже показано, как можно анализировать организацию учебного процесса, опираясь на показатели качества по следующим направлениям:

1. Планирование обучения.
2. Процесс обучения.
3. Навыки усвоения материала и мотивация.
4. Удовлетворение нужд учащихся.
5. Оценка работы учащихся как часть процесса обучения.
6. Отчеты о том, как учится учащийся, взаимодействие с родителями.
7. Отслеживание прогресса и достижений.
8. Помощь в учебном процессе.
9. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения.

Преподавание и обучение являются центральными пунктами, в которых должны произойти изменения, чтобы улучшились результаты учащихся. Они требуют тщательного наблюдения и анализа. Опишем два уровня организации учебного процесса: высокий, который может служить ориентиром и образцом, и начальный, который можно обозначить как стартовый. Описание начального уровня позволяет определить проблемные зоны и необходимые изменения. Подробное описание высокого уровня для каждого показателя является основной при планировании изменений, а также дает учителю информацию для повышения профессиональной квалификации и совершенствования профессиональных умений.

При анализе актуального состояния школы необходимо провести диагностику в описанных областях, идентифицировать их реальный

уровень, определить имеющиеся дефициты и желаемую позитивную динамику. По мере реализации школьной программы улучшения образовательных результатов следует тщательно отслеживать происходящие изменения, чтобы определить, происходят ли улучшения в организации учебного процесса. Приведенное ниже описание касается как деятельности отдельного учителя, так и школы в целом.

1. Планирование обучения

Планирование преподавания учебных предметов и ежедневной деятельности учителя.

Высокий уровень. *Описание*

Рабочие планы учителя в сжатой и ясной форме конкретизируют, что должны изучить учащиеся, каким образом и когда они должны это сделать. В них четко указываются ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться. Сотрудник школы эффективно использует результаты оценивания, для того чтобы определить нужды учащихся и запланировать их следующие шаги. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Применяется также метод составления планов совместно с коллегами.

Начальный уровень. *Описание*

Рабочие планы учителя дают лишь общую или неполную картину того, что должны изучить учащиеся, каким образом и когда они должны это сделать. В них недостаточно внимания уделяется тому, как они должны выполняться. Ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться, описаны нечетко. При планировании того, как будут удовлетворяться нужды учащихся, а также какие следующие шаги им нужно будет сделать, на результаты оценивания делаются лишь общие ссылки. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, не всегда планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время как самих учащихся, так и учителей. Не всегда применяется метод совместного планирования с коллегами.

Примечания:

1. Планы разрабатываются на неделю, месяц, полугодие и год.
2. Для учащихся с особыми образовательными потребностями, возможностями здоровья разрабатываются индивидуальные образовательные программы.
3. Разрабатываются планы для учащихся с неродным русским языком.

4. Планируется применение информационных технологий.

2. Процесс обучения

Данный показатель охватывает следующие темы:

- приемы обучения;
- взаимодействие между учителем и учащимся;
- ясность и целевая направленность опросов учащихся.

Высокий уровень. Описание

Приемы обучения, включающие в том числе применение информационных технологий, соответствуют нуждам учащихся. Они максимально увеличивают возможности непосредственной работы с участием всего класса, группы или отдельных учащихся. Домашняя работа хорошо планируется и тесно увязана с работой в классе. Учителя успешно развивают навыки учащихся к самостоятельному обучению.

Преподаватели разъясняют цели уроков учащимся. Их разъяснения, демонстрации и инструкции недвусмысленны и соответствуют возрастным особенностям учеников. Обсуждения, проводимые с учащимися, способствуют совершенствованию учебного процесса и укрепляют доверие. Предложения, вносимые учащимися, поощряются и ценятся. Эффективно используется похвала.

Опросы проводятся учителями умело, ответы учащихся выслушиваются и активно используются в классной работе. Прилагаются усилия к тому, чтобы вовлечь в работу всех учащихся. Если в знаниях и понимании учащихся отмечаются пробелы, принимаются меры к тому, чтобы определить, где изучение предмета пошло неверным путем, найти и исправить ошибки.

Начальный уровень. Описание

Приемы обучения, включая применение информационных технологий, в целом правильны, однако применяются ограниченно. Они не всегда подбираются так, чтобы учитывались нужды учащихся. Используемые приемы не включают в себя либо не используют возможности непосредственной работы со всем классом, группой или отдельными учащимися. Хотя домашняя работа задается, она не всегда хорошо спланирована и тесно увязана с работой в классе. Учителя пренебрегают развитием навыков учащихся к самостоятельному обучению.

Учащиеся иногда не понимают целей уроков. Разъяснения, демонстрации и инструкции учителей часто требуют дополнительных пояснений. Обсуждения, проводимые с учащимися, не всегда способствуют совершенствованию учебного процесса или укреплению доверия. Отмечаются такие недостатки, как нежелание поощрять и ценить предложения, вносимые учащимися, слишком редкие или необоснованные случаи похвалы учащихся.

В ходе опросов, проводимых учителями, от учащихся требуются лишь поверхностные ответы, не заметна направляющая роль преподавателей. Учителя могут не слушать ответов учащихся, не использовать их в классной работе и не вовлекать в эту работу остальных учеников. Среди недостатков отмечается неумение определить пробелы в знаниях и понимании учащихся.

3. Навыки усвоения материала и мотивация

Данный показатель охватывает следующие темы:

- учебная атмосфера, которая стимулирует и побуждает учащихся учиться;
- темпы учебы;
- личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе;
- взаимодействие.

Высокий уровень. Описание

Обстановка в классе пробуждает и вызывает интерес к учебе. Предлагаемые учащимся материалы учитывают их увлечения, предыдущий опыт и будущее развитие. Учащихся посредством поощрений стимулируют работать хорошо и инициативно в отсутствие опеки со стороны учителя.

Темпы обучения дают возможность учащимся добиваться хороших результатов.

Учащиеся берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Учащиеся часто размышляют сами, задумываются над проблемами, вопросами и практическими делами. Они очень хорошо понимают, что им необходимо улучшать в своей учебе.

Учащиеся работают в сотрудничестве друг с другом в самых различных обстоятельствах и в группах, различающихся по своему составу и размеру.

Начальный уровень. Описание

Обстановка в классе не пробуждает и не вызывает интереса к учебе. Предлагаемые учащимся материалы в целом учитывают их увлечения, предыдущий опыт и будущее развитие, однако один момент или несколько моментов в них пропущены или чрезмерно выделены. Хотя большинство учащихся работают хорошо в отсутствие опеки со стороны учителя, внимание других можно легко отвлечь.

Темпы обучения часто либо слишком медленны, либо слишком быстры и не всегда дают возможность учащимся добиваться хороших результатов в ходе работы.

Учащиеся иногда берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Они делают то, что попросит учитель, но часто остаются пассивными слушателями или наблюдателями или же занимаются заданиями, которые не требуют чрезмерной работы мысли. Нередко они не понимают, что им необходимо улучшать в своей учебе.

Учащиеся редко работают в сотрудничестве друг с другом, рабочие группы учащихся не различаются по своему составу и размеру.

4. Удовлетворение нужд учащихся

Данный показатель охватывает следующие темы:

- выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий;
- обеспечение потребностей учащихся с различными способностями и склонностями;
- определение нужд учеников.

Высокий уровень. Описание

Задания и работа довольно органично соотносятся с нуждами отдельных учащихся, учебная литература и пособия очень хорошо подобраны, методы обучения помогают учащимся продвигаться вперед. Учащиеся принимают участие в постановке учебных целей. Установлены связи с другими предметами и практическим опытом. Правильно используется языковой и культурный багаж учащихся.

Серьезно организовано соответствие задач и приемов обучения особенностям отдельных учащихся или групп учащихся с отличающимися возможностями или склонностями.

Систематически выявляются нужды, возникающие при обучении, а препятствия решительно устраняются. Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается эффективная помощь в удовлетворении нужд учащихся.

Начальный уровень. Описание

Принимаются некоторые меры к тому, чтобы задания и работа соотносились с нуждами отдельных учащихся, однако методы обучения не всегда помогают учащимся достигать поставленных целей. Учителя сообщают учащимся о целях обучения, однако не привлекают их к определению этих целей. Отдельные задания и виды работы выполняются в отрыве от других сфер обучения. Не всегда правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.

Потребности учащихся с отличающимися возможностями или склонностями недостаточно обеспечены и не достигают требуемых результатов.

Хотя в целом нужды, возникающие при обучении, выявляются, делается это не систематически. Мало делается для устранения препятствий на пути обучения. Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается недостаточная по своим размерам и / или эффективности помощь в удовлетворении нужд учащихся.

Примечания:

1. Необходимо обеспечить равные возможности для учащихся обоих полов, имеющих различия в культуре, языке и жизненном опыте, выполнение индивидуальных программ обучения и рекомендаций специалистов.

2. Необходимо определять нужды и оказывать помощь: беженцам; детям, чьи родители находятся в отъезде; детям, находящимся под опекой; тем, для кого русский язык не является родным; детям с физически-

ми недостатками; тем, кто не может посещать занятия постоянно из-за болезни, по семейным обстоятельствам; а также любым другим потенциально уязвимым группам учащихся.

5. Оценка работы как часть процесса обучения

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- методы оценки и средства ведения учета;
- суждения в процессе обучения;
- использование информации, касающейся оценки.

Высокий уровень. Описание

Методы оценивания точно соответствуют учебным целям. Применяется достаточное количество оценочных методик, чтобы вынести обоснованное суждение о выполнении задач, поставленных в учебной программе. Ведутся записи, позволяющие свести воедино информацию оценивания. При необходимости эффективно используются тесты.

Учителя знают учащихся и постоянно стремятся выяснить, как отдельные учащиеся справляются с основными учебными заданиями и какие испытывают трудности. Принимаются меры для того, чтобы суждения учителей проходили последующий анализ и оценку.

Учителя регулярно сообщают учащимся сведения об их продвижении вперед и успеваемости. Учащиеся сами принимают участие в обсуждении собственного прогресса, их мнения ценятся. Большой упор делается на то, чтобы оценить отдельные достижения и наметить следующие шаги в обучении. Краткие сводки и записи периодически используются для того, чтобы информировать учащихся и родителей, поддерживать непрерывность в обучении при переходе от одного этапа к другому. Учителя всесторонне используют оценочную информацию, с тем чтобы определить эффективность обучения.

Начальный уровень. Описание

Применяется ограниченный набор оценочных методик. Некоторые из них не подходят для оценки прогресса в запланированных учебных целях. Оценочная информация записывается, однако в некоторых значимых аспектах она неадекватна или бесполезна. Тесты используются формально, например, время проведения тестов не увязывается с прогрессом учащихся.

Учителя знают учащихся неодинаково: их сильные и слабые стороны иногда не замечаются, а суждения, сделанные «здесь и сейчас», поверхностны. Имеются серьезные недостатки в выборе мер для последующего анализа и оценки суждений учителей.

Учителя иногда обсуждают с учащимися сведения об их продвижении, однако обратная связь нерегулярна. Та обратная связь, которая существует, не используется, чтобы отмечать прогресс или определять следующие шаги в обучении. Записи ведутся, тем не менее они не отражают всех ключевых моментов работы. Они нечасто используются для того, чтобы информировать учащихся, и не могут служить основой для составления отчетов для родителей. Оценочная информация в недостаточной мере используется для определения эффективности обучения, а также для учебного планирования.

6. Отчеты о том, как учится учащийся, взаимодействие с родителями

Данный показатель охватывает следующие темы:

- составление отчета;
- сведения, передаваемые родителям, о том, как учится каждый учащийся;
- способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы на информацию.

Высокий уровень. *Описание*

Родителей в хорошем смысле побуждают вести диалог со школой по поводу прогресса в учебе их детей, школа с готовностью проводит консультации с учителями. Официальные мероприятия школы хорошо организованы, все ее установки сообщаются в ясной форме.

Письменные отчеты для родителей составляются в удобочитаемой форме, в них приводятся доступная информация и подробные сведения о том, как успевает каждый ученик по всем предметам, включенным в учебный план, в том числе сведения о личном и социальном развитии ребенка, и намечаются следующие стадии в обучении каждого учащегося. Отзывы родителей на эти отчеты приветствуются.

Мнения родителей и их запросы относительно успеваемости и прогресса ребенка рассматриваются своевременно и тщательно. Школа активно откликается на них.

Начальный уровень. *Описание*

Родителям дают информацию о прогрессе в учебе их детей, однако активно в диалог не вовлекают. Школа предоставляет возможности проконсультироваться с учителями, но делается это нечасто и / или сообщения о таких мероприятиях несистематичны.

Письменные отчеты для родителей непонятны или составляются в неудобной, нечитаемой форме. В них приводится информация о том, как успевает каждый ученик по большинству предметов, включенных в учебный план, но не намечаются следующие стадии в обучении учащегося. В отчетах сделан слишком большой акцент на отношении учащихся к учебе, а не на их знаниях, понимании и развитии их навыков. Родителей не просят делать отзывы на эти отчеты.

На запросы родителей относительно успеваемости и прогресса ребенка даются ответы общего характера, а высказанные родителями мнения не считаются важными.

7. Отслеживание прогресса и достижений

Данный показатель охватывает следующие темы:

- процедура наблюдения за прогрессом;
- характеристики прогресса и развития учащихся;
- меры, принимаемые для использования полученной информации.

Высокий уровень. Описание.

Педагоги систематически следят за прогрессом отдельных учащихся, регулярно изучают результаты оценивания. Запланированные и достигнутые результаты сопоставляются через определенные промежутки времени, а тенденции (позитивные или негативные) обсуждаются в ходе бесед с учащимися и, если это необходимо, с родителями, чтобы согласовать дальнейшие действия. Учащимся предоставлена возможность оценивать свой собственный прогресс и вносить предложения по учебным планам.

Все запланированное и достигнутое учениками систематически отслеживается. В личных делах накапливается всесторонняя информация, отражающая индивидуальные склонности учащихся, их прогресс и успеваемость. В сборе информации активно участвуют сами учащиеся. При необходимости такого рода личные дела могут служить подтверждением достижений учащегося за пределами школы.

Педагоги эффективно используют собранную информацию, для того чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Налицо эффективный обмен информацией о достижениях учащихся между администрацией, классными руководителями, учителями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями. Учащиеся используют информацию из своих личных дел. Сотрудники школы систематически используют эти данные для составления характеристик учеников.

Начальный уровень. Описание

Педагоги нерегулярно следят за прогрессом отдельных учащихся и не всегда тщательно изучают результаты оценивания. Задачи по сопоставлению достигнутых результатов с запланированными внесены в план, но несистемны и нечетки. Учащимся предоставлена неполная возможность оценивать свой собственный прогресс и планировать следующие шаги в учебе.

Только ограниченная часть фактических данных о достижениях учащихся отражается в записях. В них содержатся сведения об успеваемости учащихся за ряд лет, однако нет или мало сведений, касающихся мотивации, склонностей к каким-либо занятиям, привычек и интересов. В личных делах недостаточно информации о достижениях учащегося за пределами школы.

Педагоги в малой степени используют имеющуюся информацию. Хотя в личных делах приводятся фактические данные об успеваемости и самооценке, они редко применяются для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Связь между администрацией, классными руководителями, учителями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями ограничена. Учащиеся не имеют доступа к информации. Сотрудники школы не используют систематически эти данные для составления характеристик учеников.

Примечание

При рассмотрении учебных планов учащихся следует упомянуть, где это необходимо, о личных учебных планах и / или индивидуальных образовательных программах, если таковые имеются.

8. Помощь в учебном процессе

Данный показатель охватывает следующие темы:

- программы помощи учащимся в процессе обучения;
- прогресс учащихся и успеваемость;
- предоставление помощи в учебе.

Высокий уровень. Описание

Программы хорошо спланированы и дифференцированы так, чтобы дать учащимся возможность добиться максимального прогресса в учебе. Тщательно выбраны цели, задачи и формы работы с учетом индивидуальных нужд учащихся. В тех случаях, когда это необходимо, систематически вводятся в план и предлагаются учащимся дополнительные виды деятельности, включая ИКТ, чтобы помочь им преодолеть возникшие серьезные трудности по каким-либо предметам.

Почти все учащиеся с особыми образовательными нуждами и / или физическими недостатками добиваются весьма значительных успехов в достижении учебных целей, заявленных в учебных планах. Принимая во внимание их потребности, следует отметить, что уровень успеваемости таких учащихся высокий. Отдельным учащимся предоставляются услуги опытных специалистов.

Начальный уровень. Описание

Основные элементы учебного плана только в общих чертах адаптированы к тем трудностям, которые испытывают в учебе школьники. Дополнительные специалисты вносят незначительный вклад в процесс выполнения намеченных программ работы.

Большинство учащихся с особыми образовательными нуждами и / или физическими недостатками добиваются успехов в достижении поставленных целей, однако зачастую это происходит медленно, общая успеваемость снижена.

Учебный процесс с применением наглядных пособий и коллективной работы спланирован плохо. Педагогам и классным руководителям не дается достаточно рекомендаций, касающихся учебного плана, индивидуальных программ работы и методов удовлетворения потребностей учащихся. Услуги специалистов эффективно удовлетворяют потребности учеников, но оказываются лишь отдельным школьникам. Заметна необходимость в повышении качества работы сотрудников школы для удовлетворения нужд учащихся.

Примечания:

1. Обеспечение учебного процесса включает в себя: коллективные занятия; предоставление наглядных пособий; консультации; услуги специалистов, оказываемые отдельным учащимся; повышение качества работы сотрудников школы. Не все эти обязанности могут выполняться в какой-либо отдельно взятой школе или ее отделении.

2. Там, где используется термин «элемент», он относится к какому-либо результату, составной части, фрагменту программы или другому аспекту учебного плана.

3. Там, где это необходимо, следует отмечать помощь, оказываемую учащимся, для которых русский язык является неродным.

9. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения

Данный показатель охватывает следующие темы:

- результаты работы и использование поощрений;
- создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе.

Высокий уровень. *Описание*

Сотрудники школы ожидают высоких результатов в успеваемости, посещаемости и поведении учащихся. Хорошо осознается важность поощрений как побудительного стимула и позитивной стороны школьной жизни. Похвала уместно используется во всех областях школьной жизни. Учащиеся настроены на высокие результаты в своей собственной работе и работе других.

Учителя стремятся к установлению высоких моральных стандартов. Преподаватели успешно создают среду обучения, ясно ориентированную на высокое качество работы учащихся. У учащихся наблюдается большое стремление добиться высоких результатов, отражающееся в их позитивном подходе к работе. От всех учащихся ожидают соответствующих высоких показателей в разнообразных областях учебы. Школа ценит, признает достижения и сообщает о них вышестоящим органам, родителям, членам семей учащихся и более широкой общественности.

Начальный уровень. Описание

Сотрудники школы не всегда уверены в результатах в области успеваемости, посещаемости и поведения учащихся. Учащиеся не всегда положительно относятся к этим аспектам школьной жизни. Поощрения применяются, но понимание или признание их ценности ограничено либо поощрения используются неправильно. Учащиеся не настроены на высокие результаты в своей собственной работе и работе других. Возможность выполнять какие-либо поручения предоставляется им не всегда, а если предоставляется, то, например, только старшим школьникам. Преподаватели стремятся создать положительную среду обучения, однако не доводят до учащихся в достаточно ясной форме, какое качество работы от них ожидается, либо не устанавливают соответствующих высоких стандартов в учебе.

Сотрудники школы не всегда стремятся к установлению высоких моральных стандартов. Хотя в некоторых аспектах работы высокое качество достижений ценится, но это отношение не распространяется на всю школьную жизнь. У учащихся наблюдается неоправданно низкое стремление добиться высоких результатов. Отличных показателей в работе в разнообразных областях учебы ждут только от определенных групп учащихся. Школа нечасто пользуется возможностью отметить эти достижения и сообщить о них вышестоящим органам, членам семей учащихся и более широкой общественности.

Регулярность сбора данных

Сбор данных для диагностики проводится в течение всего учебного года. Ниже приводится пример календаря одной из школ, составленного для отслеживания результатов работы (табл. 3).

Что отслеживается	Частота	Показатели качества													
		Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь			
Отслеживание выполнения ИУП учащихся	Еженедельно	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Посещаемость	Ежемесячно	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Поведение	Ежемесячно	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Мнения сотрудников	Каждое полугодие			х						х					х
Выборочное изучение мнений учащихся	Ежегодно											х			
Выборочное изучение мнений родителей	Ежегодно											х			
Проверка здоровья и безопасности	Раз в полугодие			х								х			х
Ход выполнения программы развития школы	Раз в полугодие			х						х					х

2.3. Оценка качества преподавания учителя

Поскольку преподавание и учение являются ведущими факторами, определяющими эффективность школы, и находятся в центре внимания разработчиков программ помощи школам, функционирующим в сложных социальных условиях, принципиально важно провести точную диагностику качества работы учителя. Эта оценка делается на основе экспертного наблюдения на уроке.

Рамка наблюдения и оценки качества преподавания (табл. 4) ориентирована на ключевые профессиональные умения учителя, доступные для анализа на уроке. Представленная рамка мониторинга и оценки опирается на модель эффективного преподавания (см.: [14]).

Таблица 4

Компоненты эффективного преподавания

I блок: менеджмент			
<i>1. Организация учебной среды</i>	<i>2. Максимально продуктивное использование времени</i>	<i>3. Управление поведением учеников, обеспечивающее возможность продуктивной учебной работы</i>	
1.1. Организация пространства, материалов и оборудования для поддержки учебной активности	2.1. Распорядок и организация времени на уроке	3.1. Установки и ожидания в отношении поведения учеников	
1.2. Поддержка позитивного учебного климата	2.2. Распределение времени на разные формы работы	3.2. Использование инструментов мониторинга для поддержки учебной деятельности	
II блок: преподавание			
<i>1. Эффективное осуществление преподавания</i>	<i>2. Соответствующее (приемлемое) содержание, предлагаемое учителем</i>	<i>3. Обеспечение учеников возможностью активно включаться в учебный процесс</i>	<i>4. Оценивание</i>
1.1. Использование техник, которые повышают результативность урока	2.1. Представление содержания предмета на уровне, соответствующем развитию учеников	3.1. Учет индивидуальных особенностей учеников	4.1. Проведение непрерывного мониторинга достижений учеников (неформальное оценивание)

Окончание табл. 4

1. Эффективное осуществление преподавания	2. Соответствующее (приемлемое) содержание, предлагаемое учителем	3. Обеспечение учеников возможностью активно включаться в учебный процесс	4. Оценивание
1.2. Последовательность урока, способствующая учению	2.2. Четкое и точное представление содержания предмета	3.2. Демонстрация способности эффективно взаимодействовать с учениками	4.2. Обеспечение всех учеников своевременной обратной связью относительно их прогресса
1.3. Использование приемлемых учебных материалов и дополнительных средств для достижения учебных целей	2.3. Использование релевантных примеров, неожиданных ситуаций и актуальных событий для раскрытия содержания	3.3. Стимулирование и укрепление высокоорганизованного мышления в соответствии с уровнем развития детей	
1.4. Корректировка урока в случае необходимости		3.4. Стимулирование учеников к активному участию посредством поощрения	

Далее расшифровываются все указанные в таблице 4 блоки эффективного преподавания, в каждом блоке описываются профессиональные умения учителя. Учитель или заведующий учебной частью может использовать перечень данных умений для оценивания урока, который он посещает. Оценочный лист, который учитель или заведующий учебной частью может приносить с собой на урок и делать в нем отметки, расположен после характеристики профессиональных умений (см. табл. 5).

I блок: менеджмент

1. Организация учебной среды:

1.1. Организация пространства, материалов и оборудования для поддержки учебной активности:

- мебель расставлена так, чтобы учитель и дети могли свободно передвигаться во время урока;
- учитель организует классное пространство и оборудование так, чтобы поддерживать активность детей на уроке;

- учебные материалы, пособия, оборудование в наличии и готовы к использованию;
- наличествуют признаки проделанной учителем предварительной подготовки классного пространства к уроку;
- классное пространство организовано так, что позволяет осуществлять разные формы учебной работы;
- классная комната чистая, убранная и безопасная;
- все, что представлено в классе, создает приятную атмосферу и тематически связано с учебным процессом.

1.2. Поддержка позитивного учебного климата:

- дети чувствуют себя комфортно, легко и естественно общаются с учителем;
- учитель поддерживает абсолютно всех учеников;
- дети знают, чего от них ожидает учитель, и эти ожидания достаточно высоки;
- дети получают поддержку как в вербальной, так и в невербальной форме;
- абсолютно все ученики демонстрируют свое доверие учителю;
- учитель справедлив и последователен по отношению ко всем ученикам;
- классный климат свидетельствует о взаимной вежливости и уважении.

2. Максимально продуктивное использование времени:

2.1. Распорядок и организация времени на уроке:

- учебная работа начинается без промедления;
- все дети понимают распорядок урока;
- все дети понимают указания учителя;
- порядок начала и окончания урока, выполнения заданий, раздачи материалов и так далее отработан и постоянно поддерживается;
- смена форм работы проходит без потери времени;
- ученики активно вовлечены в работу в течение всего урока.

2.2. Распределение времени на разные формы работы:

- ученикам, закончившим работу быстрее других, предоставляются другие задания;
- учитель справляется с возникшими помехами с минимальной потерей времени;
- учитель минимизирует отклонения учеников от запланированной работы;
- учитель минимизирует время, которое ученики проводят в ожидании, ничего не делая;

- учебная работа укладывается в отведенное для нее время;
- учебная деятельность продолжается до завершения урока;
- ученики активно и явно вовлечены в учебную работу (ничего не делают отсутствуя или сведено к минимуму).

3. *Управление поведением учеников, обеспечивающее возможность продуктивной учебной работы:*

3.1. Установки и ожидания в отношении поведения учеников:

- поведение учеников свидетельствует о том, что ожидания ясны, последовательны и хорошо установлены;
- процедуры и правила ясно обозначены и поддерживаются;
- последствия неприемлемого поведения обозначены и установлены;
- учитель уделяет постоянное внимание высоким требованиям к поведению учеников.

3.2. Использование инструментов мониторинга для поддержки учебной деятельности:

- поведение эффективно отслеживается (осуществляется мониторинг) в ходе урока;
- неприемлемое поведение останавливается или переориентируется;
- неприемлемое поведение влечет за собой обоснованные последствия;
- учитель отслеживает соблюдение учениками правил поведения;
- учитель использует превентивные меры, предотвращая возникновение проблем;
- частая смена задач обеспечивает концентрацию внимания и сосредоточенность на задании;
- нет детей, отключившихся от работы в классе.

II блок: преподавание

1. *Эффективное осуществление преподавания:*

1.1. *Использование техник, которые повышают результативность урока:*

- ученики осознают цели, логику и результаты урока;
- используется набор разнообразных методов преподавания и форм учебной работы;
- внимание всех детей фокусируется перед тем, как вводится пояснение новой работы;
- урок начинается с работы, которая концентрирует внимание учеников;
- выбранные формы работы повышают учебные результаты;
- цели предлагаемой работы ясно заданы;

– указания, необходимые для постановки учебной задачи, характеризуются ясностью и полнотой.

1.2. Последовательность урока, способствующая учению:

- дается общий обзор урока (устанавливаются цели, приводятся отсылки к прошлым и будущим урокам, фокусируется внимание детей);
- акцент на содержании урока (работа концентрируется на освоении новых понятий и умений);
- ученики имеют возможность самостоятельно практиковаться в изучаемых понятиях и умениях;
- урок включает обзор происшедшего;
- урок включает формальное завершение;
- мониторинг осуществляется постоянно в течение всего урока;
- дается обратная связь относительно учебных достижений учеников;
- урок разворачивается в логической последовательности с хорошо организованным содержанием.

1.3. Использование приемлемых учебных материалов и дополнительных средств для достижения учебных целей:

- различные материалы и дополнительные средства используются для того, чтобы заинтересовать учеников и разнообразить процесс преподавания;
- использование материалов и дополнительных средств способствует развитию результатов;
- материалы и дополнительные средства приспособлены к индивидуальным особенностям учеников;
- материалы и дополнительные средства способствуют углублению, закреплению и расширению формируемых понятий.

1.4. Корректировка урока в случае необходимости:

- учитель повторяет то, что было сделано;
- учитель корректирует ход урока.

2. Соответствующее (приемлемое) содержание, предлагаемое учителем:

2.1. Представление содержания предмета на уровне, соответствующем развитию учеников:

- учитель хорошо знает содержание предмета;
- учитель приспособляет содержание к способностям учеников, уровню их достижений и интересам.

2.2. Четкое и точное представление содержания предмета:

- содержание представляется четко и логично;
- дается современная актуальная информация;
- устаревшая информация корректируется с помощью дополнительных источников.

2.3. Использование релевантных примеров, неожиданных ситуаций и актуальных событий для раскрытия содержания:

- содержание связано с жизненным опытом;
- содержание соотнесено с актуальными событиями;
- детей учат применять полученные знания и умения в жизни.

3. *Обеспечение учеников возможностью активно включаться в учебный процесс:*

3.1. Учет индивидуальных особенностей учеников. Учитель использует разнообразные формы работы, материалы, задания и формы оценивания, чтобы приспособиться:

- к различным учебным стилям (визуальный, аудиальный, тактильный);
- различным учебным объемам;
- различным учебным возможностям учеников (углубление, исправление);
- разным уровням зрелости учеников;
- различным интересам учеников.

3.2. Демонстрация способности эффективно взаимодействовать с учениками:

- учителя отличает корректная устная и письменная речь;
- дается ясное указание, как выполнить задание;
- определяются этапы, необходимые для выполнения задания;
- при необходимости ученикам демонстрируются примеры выполнения заданий;
- используемая учителем лексика соответствует уровню данного класса;
- ученикам задается достаточно много процедурных вопросов.

3.3. Стимулирование и укрепление высокоорганизованного мышления в соответствии с уровнем развития детей:

- учитель задает разнообразные вопросы;
- вопросы обращены к высокоорганизованным мыслительным умениям детей;
- ученикам предоставляется время на подготовку к ответу;
- простые вопросы используются чаще, чем вопросы с множественным выбором;
- учитель предлагает сначала пробные вопросы;
- учебная работа способствует укреплению высокоорганизованного мышления;

- существуют возможности для принятия решения и снятия вопросов;
- учебная работа требует креативного мышления;
- наличествуют свидетельства того, что мышление осуществляется на уровне, превосходящем уровень имеющихся знаний.

3.4. Стимулирование учеников к активному участию посредством общения:

- все ученики, включая малоактивных, регулярно стимулируются к участию;
- все дети получают возможность активно и открыто участвовать в уроке;
- ответы учеников и высказанные ими идеи используются для поддержки взаимодействия;
- кооперация учеников поощряется;
- ученики стимулируются к тому, чтобы учитывать идеи и ответы одноклассников;
- есть свидетельства того, что учеников стимулируют делиться своими идеями и информацией.

4. Оценивание:

4.1. Проведение непрерывного мониторинга достижений учеников (неформальное оценивание):

- учитель постоянно отслеживает включенность детей в выполнение задания (в начале, по ходу, после завершения);
- учитель проверяет усвоенный материал посредством вопросов, некоторые из которых имеют повышенную сложность;
- в ходе работы учитель ходит по классу, чтобы оценить прогресс учеников;
- учитель требует, чтобы ученик демонстрировал знание того, что было пройдено;
- мониторинг распространяется на всех учеников класса, а не только на маленькую группу.

4.2. Обеспечение всех учеников своевременной обратной связью относительно их прогресса:

- учитель последовательно обеспечивает учеников обратной связью в течение урока;
- учитель подтверждает правильный ответ и дает разъяснения по поводу правильности или ошибочности того или иного ответа;
- обеспечивается корректирующая обратная связь, поясняющая, почему ответ оказался ошибочным или неподходящим;
- даются специальные рекомендации для исправления;

- учитель хвалит за особенное старание;
- учитель повторно обращается к ученикам, у которых возникли трудности;
- специальную обратную связь получают ученики, достигшие результатов.

Ниже приводится оценочный лист (табл. 5), в который выставляются значения по каждому показателю и вносятся комментарии.

Таблица 5

Оценочный лист для наблюдений в классе

Школа _____	Учитель _____						
Класс _____	Дата _____						
Показатель	Н/Н	1	2	3	4	Комментарии	
I блок: менеджмент							
1.1. Организация пространства, материалов и оборудования для поддержки учебной активности							
1.2. Поддержка позитивного учебного климата							
2.1. Распорядок и организация времени на уроке							
2.2. Распределение времени на разные формы работы							
3.1. Установки и ожидания в отношении поведения учеников							
3.2. Использование инструментов мониторинга для поддержки учебной деятельности							
II блок: преподавание							
1.1. Использование техник, которые повышают результативность урока							
1.2. Последовательность урока, способствующая учению							
1.3. Использование приемлемых учебных материалов и дополнительных средств для достижения учебных целей							
1.4. Корректировка урока в случае необходимости							
2.1. Представление содержания предмета на уровне, соответствующем развитию учеников							

Окончание табл. 5

Школа _____ Учитель _____		Дата _____				Комментарии
Класс _____		Н/Н	1	2	3	
Показатель						
2.2. Четкое и точное представление содержания предмета						
2.3. Использование релевантных примеров, неожиданных ситуаций и актуальных событий для раскрытия содержания						
3.1. Учет индивидуальных особенностей учеников						
3.2. Демонстрация способности эффективно взаимодействовать с учениками						
3.3. Стимулирование и укрепление высокоорганизованного мышления в соответствии с уровнем развития детей						
3.4. Стимулирование учеников к активному участию посредством поощрения						
4.1. Проведение непрерывного мониторинга достижений учеников (неформальное оценивание)						
4.2. Обеспечение всех учеников своевременной обратной связью относительно их прогресса						

Оценки:

- Н/Н – не наблюдается;
- 1 – неудовлетворительно;
- 2 – нуждается в улучшении;
- 3 – хорошо.

2.4. Оценка школьного климата: инструменты обратной связи

Еще одним направлением мониторинга и оценки в ходе углубленной диагностики школьных процессов является оценка школьного климата и образовательной среды.

Приведенные далее анкеты можно отнести к инструментам обратной связи, позволяющим оценить качество учебного процесса и преподавания по информации, полученной от участников образовательного процесса – учеников и педагогов.

Не менее важно, что данные анкет и опросников позволяют реконструировать картину школьного климата и вынести суждение о мотивации учащихся, установке на изменения учителей, сотрудничестве и доверии в школьном коллективе и степени комфортности школьной среды как для учеников, так и для учителей, а также об их взаимном доверии. Ниже представлено несколько таких анкет.

Анкетирование проводится в начальной, основной и старшей школе, по одному классу на каждой ступени. В 1–4-х классах лучше, если анкета будет заполняться с участием интервьюера, который разъяснит ребенку суть вопросов, правильно и четко запишет ответы, в 5–6-х классах дети могут заполнять анкету самостоятельно. Учащиеся старшей школы отвечают на вопросы относительно их класса и предыдущего этапа обучения. Например, что я делал на уроке чаще всего в 7–8-х классах и в 10–11-х.

Анкета для учащегося 1 «Что я чаще всего делал на уроках»

Дорогой ученик!

В этой анкете мы хотим спросить о видах деятельности, которые ты обычно выполняешь на уроках. Твои ответы являются анонимными, это значит, что мы не знаем, кто заполняет данную анкету. Попытайся быть справедливым и отвечать самостоятельно, высказывая только свое мнение.

Расставь, пожалуйста, галочки или «+» в каждой строке (табл. 6).

Большое тебе спасибо за ответы!

Анкета для учащегося 2 «Как я себя чувствую на уроках»

Дорогой ученик!

Эта анкета дает тебе возможность рассказать о том, как ты себя чувствуешь на уроках. Твои ответы помогут нам узнать мнения всех учеников. Ответы являются анонимными, это значит, что мы не знаем, кто заполняет эту анкету. Попытайся быть справедливым и отвечать самостоятельно, высказывая только свое мнение.

Во второй части анкеты тебя спросят, соответствуют ли различные описания уроков действительности или нет. Если хочешь, то в третьей части анкеты ты можешь более точно описать, что тебе нравится в уроках и что особенно мешает.

Класс: _____

Предмет: _____

Пожалуйста, прочитай внимательно каждый вопрос и поставь галочку или «+» в каждой строке напротив того варианта ответа, который ты выбрал.

1. Учитель

Эта черта свойственна моему учителю (табл. 7).

Таблица 7

Анкета ученика 2 «Черты, свойственные моему учителю»

№ п/п	Черта учителя	В полной мере	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Совсем нет
1	Справедливый				
2	С чувством юмора				
3	Помогает и поддерживает				
4	Вежливый				
5	Заинтересованный				
6	Понимающий				
7	Честный				
8	Открытый				
9	Допускает критику				

2. Уроки твоего учителя

Насколько точны данные характеристики?

Если характеристика, по твоему мнению, точно соответствует действительности, отметь кружок в столбце 1 (табл. 8), если совсем не соответствует – в столбце 4. Обрати особое внимание на вопросы, выделенные курсивом (2, 5, 8, 10, 16, 19, 23, 27). Они сформулированы отрицательно.

Таблица 8

Анкета ученика 2 «Характеристики учителя»

№ п/п	Характеристика	Совер- шенно точно	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Точно нет
1	Учитель может отвечать даже на трудные вопросы, так как очень хорошо знает предмет				
2	<i>Для того чтобы получить хорошую отметку, важно, симпатичен ли ученик учителю или нет. Действительные знания и умения не так важны</i>				
3	Я думаю, что учитель знает меня лично очень хорошо, как мои сильные, так и слабые стороны				
4	Учитель старается хвалить нас по нашим реальным достижениям и поведению, не отдавая никому предпочтения				

№ п/п	Характеристика	Совер- шенно точно	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Точно нет
5	<i>Я не знаю точно, чего хочет данный учитель, когда проверяет задания или спрашивает, на основании каких критериев ставится отметка</i>				
6	<i>Я думаю, что, благодаря урокам этого учителя, я многому научился</i>				
7	<i>Преподавание интересно и привлекательно, так как учитель проводит уроки разнообразно, мы рассматриваем практические проблемы</i>				
8	<i>Учитель слишком много требует от нас, и поэтому я чувствую, что не справляюсь и испытываю напряжение (стресс)</i>				
9	<i>Учитель объясняет все четко и ясно, так что я хорошо понимаю самое важное</i>				
10	<i>Когда я делаю ошибку или плохо себя веду, учитель ругает и высмеивает меня перед всем классом</i>				
11	<i>Я очень радуюсь, когда в нашем классе преподает этот учитель</i>				
12	<i>Учитель часто объясняет нам, как его предмет связан с другими предметами и с практическими проблемами</i>				
13	<i>Если я сделал что-то правильно и хорошо, то учитель меня за это хвалит</i>				
14	<i>Прежде чем задать что-то на дом, учитель спрашивает, есть ли у нас другие домашние задания или не нужно ли нам готовиться к контрольной работе по другому предмету</i>				
15	<i>Учитель радуется, если ему удастся донести до нас что-то новое или трудное</i>				
16	<i>Этому учителю часто не удается создать в классе необходимую для работы атмосферу дисциплины и порядка</i>				
17	<i>Если у меня возникают трудности в учебе, я могу рассчитывать на понимание и помощь учителя</i>				
18	<i>Учитель очень старается на своем уроке сообщать нам актуальную, современную и практически полезную информацию</i>				

Окончание табл. 8

№ п/п	Характеристика	Совер- шенно точно	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Точно нет
19	Когда у меня появляются интересные идеи и я хочу что-то сказать, то учитель совсем не обращает на меня внимания				
20	Благодаря личной заинтересованности и участию учителю удается заинтересовать и нас своим предметом				
21	Учитель следит за тем, чтобы мы могли реализовывать на уроках свои идеи				
22	Если мне что-то мешает у этого учителя, то я могу ему об этом сказать, не опасаясь отрицательных последствий				
23	Этот учитель занимается главным образом с хорошими учениками в классе				
24	Если учитель дает домашние задания, то я их могу выполнить самостоятельно, без посторонней помощи				
25	Если я что-то делаю не так, например, в домашних заданиях, тогда учитель объясняет, как нужно сделать правильно				
26	Учитель дает на своем предмете знания, которые пригодятся мне в жизни или профессии				
27	Из-за высоких требований, которые предъявляет учитель, у меня часто возникает страх, когда я ему отвечаю				
28	Отметки, которые я получаю у этого учителя, соответствуют моим действительным достижениям				
29	Я хотел бы, чтобы этот учитель преподавал мне и на следующий год				
30	Этот учитель мне симпатичен				

3. Насколько ты доволен своим учителем в целом

Отметь кружком тот вариант ответа, который лучше всего подходит.

1 – очень доволен;

2 – доволен;

3 – не могу сказать;

4 – недоволен;

5 – очень недоволен.

Если хочешь, ты можешь написать точнее, что в уроках твоего учителя тебе нравится или что тебе особенно мешает.

Мне нравится:

Мне мешает:

Пожалуйста, проверь, ответил ли ты на все вопросы. Большое тебе спасибо за ответы!

Анкета для учащегося 3 «Что я думаю о школе»

Дорогой ученик!

В этой анкете мы хотим спросить тебя о том, что ты думаешь о своей школе, насколько тебе здесь комфортно и интересно. Твои ответы являются анонимными, это значит, что мы не знаем, кто заполняет эту анкету. Попытайся быть справедливым и отвечать самостоятельно, высказывая только свое мнение.

Поставь, пожалуйста, галочку или «+» в каждой строке напротив того варианта ответа, который ты выбрал (табл. 9).

Таблица 9

Анкета ученика 3 «Что я думаю о школе»

№ п/п	Мое школьное окружение	Совершенно согласен	В основном согласен	Не полностью согласен	Совершенно не согласен
1	Я думаю, что то, что мы изучаем в школе, важно и полезно				
2	Когда я обсуждаю с друзьями то, что мы проходим, это помогает мне учиться				
3	Я чувствую, что моя семья очень помогает мне учиться				
4	Когда мы работаем вместе, я слушаю мнение каждого ученика				

Окончание табл. 9

№ п/п	Мое школьное окружение	Совер- шенно согласен	В ос- новном согласен	Не пол- ностью согласен	Совер- шенно не согла- сен
5	В школе нас учат очень интересным вещам				
6	Я думаю, что наши учителя справедливые и честные				
7	Когда мы на уроке работаем вместе, я активно обсуждаю, как лучше выполнить задание				
8	Мои родители высоко ценят школу и образование				
9	Когда я что-то делаю вместе с другими учениками, я всегда готов им помочь				
10	Дома кто-то обязательно помогает мне в учебе				
11	Моим друзьям интересно то, что мы изучаем в школе				
12	Когда мы выполняем задание вместе с другими учениками, я предлагаю свои решения				
13	Мои родители очень ценят интерес и усердие к учебе				
14	Мои друзья ценят то, чему нас учат в школе				
15	Я думаю, что наши учителя очень внимательно относятся к мнениям учеников				
16	Мне нравится обсуждать сложные вопросы с друзьями				

Смысловые блоки анкеты:

- Образовательная среда школы: утверждения 1, 5.
- Кооперация и взаимодействие: утверждения 4, 9.
- Отношения с учителями: утверждения 6, 15.
- Ориентация на совместное решение задачи: утверждения 7, 12.
- Поддержка семьи: утверждения 3, 10.
- Запрос семьи на образование: утверждения 8, 13.
- Поддержка друзей: утверждения 11, 14.
- Отношение к учебе друзей: утверждения 12, 16.

Далее представлена анкета для учителей. Она составлена на основе материалов Научно-учебной лаборатории «Социология образования и науки» НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге [7] и посвящена педагогической культуре школы.

Анкета для учителей 1 «Педагогическая культура»

Уважаемый учитель!

Приглашаем вас ответить на вопросы анкеты о педагогической культуре школы. Пожалуйста, прочитайте утверждения и поставьте галочку или значок «+» в столбце, который наиболее соответствует вашему ответу (табл. 10).

Таблица 10

Анкета учителя 1 «Педагогическая культура»

№ п/п	Мое школьное окружение	Совершенно согласен	В ос- новном согла- сен	Не пол- ностью согласен	Совер- шенно не согла- сен
1	Обычно, когда я уйду из школы, я доволен прошедшим днем				
2	Учителя нашей школы с удовольствием ходят на работу				
3	Если бы у меня была возможность, я бы перестал работать учителем				
4	Директор привлекает помощь родителей и поддержку сообщества				
5	Важные для школы решения принимаются без учета мнения учителей				
6	Часто у меня бывает ощущение, что эта работа не стоит моих усилий				
7	Директор четко формулирует, какие задачи стоят перед учителями, что требуется делать				
8	Я считаю, что если дети не хотят учиться, то не имеет смысла их заставлять				
9	Я стараюсь, чтобы на моих уроках ученики много работали				

Окончание табл. 10

№ п/п	Мое школьное окружение	Совершенно согласен	В ос- новном согласен	Не пол- ностью согласен	Совер- шенно не согла- сен
10	У меня есть четкое представление о том, что нужно делать, чтобы школа стала лучше				
11	Директор не обращает внимания на проблемы учителей				
12	У меня нет друзей среди коллег				
13	Некоторые учителя нашей школы никогда не принимают участия в общих делах				
14	Большинство учителей в нашей школе считают, что с некоторыми учениками невозможно справиться				
15	У учителей есть четкое представле- ние о том, что нужно делать, чтобы школа стала лучше				
16	Директор привлекает мало ресур- сов и помощи для школы				
17	Учителя не могут ожидать, что ученики нашей школы будут много работать				
18	Директор всегда открыт для об- суждения школьных проблем				

Смысловые блоки анкеты:

- Профессиональная удовлетворенность: утверждения 3, 6.
- Отношение к школе: утверждения 1, 2.
- Ожидания от учеников: утверждения 14, 17.
- Установка на учебные результаты: утверждения 8, 9.
- Целенаправленное руководство: утверждения 7, 11.
- Кооперация и взаимодействие: утверждения 12, 13.
- Привлечение поддержки: утверждения 4, 16.
- Общая стратегия развития: утверждения 10, 15.
- Участие в управлении: утверждения 5, 18.

Анкета для учителей 2 «Оценка влияния профессионального сотрудничества внутри школы»

Уважаемый учитель!

Опросник содержит 17 утверждений (табл. 11). Прочитайте утверждения и оцените, в какой степени каждое из них:

- отражает текущую ситуацию в школе (левая колонка);
- является важным для школы (правая колонка).

Таблица 11

Анкета учителя 2 «Оценка влияния профессионального сотрудничества внутри школы»

Балл (текущая ситуа- ция)	Низкий \longrightarrow Высокий											Балл (важ- ность)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<i>Утверждения</i>											
	1. В культуре школы четко закреплено, что каждый (включая весь коллектив) является учеником											
	2. Учителя работают в сотрудничестве, планируя и оценивая работу учеников по согласованным критериям											
	3. Согласованные критерии оценивания вырабатываются самими учителями в ходе совместного с коллегами овладения лучшими педагогическими практиками											
	4. Учителя работают вместе, объединившись в команды (профессиональные обучающиеся сообщества)											
	5. Школа осуществляет постоянный мониторинг результатов учащихся											
	6. Каждой команде выделяется рабочее время для встреч и участия в совместных исследованиях по вопросам улучшения образовательных результатов учеников											
	7. Каждая команда учителей разрабатывает, протоколирует и в дальнейшем соблюдает правила, в которых зафиксированы обязанности каждого по отношению к команде											
	8. От каждой команды требуется собирать и обобщать результаты совместных исследований на уроках											
	9. Каждая команда умеет трансформировать общие цели школы в образовательные результаты учеников											
	10. Образовательные результаты учеников являются четко сформулированными и измеряемыми											

Окончание табл. 11

Балл (текущая ситуа- ция)	Низкий \longrightarrow Высокий											Балл (важ- ность)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<i>Утверждения</i>											
	11. Стратегии формирующего оценивания понимаются и используются всеми учителями и учениками											
	12. Члены команд учителей постоянно поддерживают друг друга, так как работают вместе и взаимозависимы											
	13. Команды используют широкий диапазон данных в течение всего учебного года, с тем чтобы:											
	а) идентифицировать образовательные потребности учащихся;											
	б) помогать учителям определять области для улучшения своих практик;											
	в) измерять прогресс команды в достижении намеченных целей и определять области для действий											
	14. Школа постоянно держит в фокусе своего внимания сотрудничество с другими школами и местным сообществом											
	15. Школа постоянно корректирует планы, связанные с улучшением образовательных результатов учащихся											
	16. Результаты обучения педагогов в сотрудничестве распространяются и всячески поощряются											
	17. Для того чтобы обеспечить в школе сотрудничество учителей, выделяются специальные ресурсы (временные, материальные)											

В завершение главы еще раз подчеркнем, что углубленная диагностика школьных процессов является начальным этапом мониторинга изменений, которые должны происходить в ключевых областях жизни школы по мере реализации программы перехода школы в эффективный режим работы и привести к улучшению ее образовательных достижений. Поэтому план диагностики, ее процедуры и инструменты входят в школьный обиход надолго и используются регулярно, обеспечивая школьную команду информацией для анализа и коррекции происходящих процессов.

Глава 3

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПЕРЕХОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ*

3.1. Содержание программы

Итак, углубленная диагностика школьных процессов проведена, на повестке дня управленческой или проектной команды школы стоит разработка программы изменений. Сначала разберемся, что такое *программа перехода школы в эффективный режим работы* (она же – *программа повышения образовательных результатов учащихся*) и чем она отличается от программы развития школы.

Программа развития школы – это разновидность целевой программы, которая отличается спецификой своих функций, качеств и структуры, формируется и реализуется в соответствии с основными принципами и методами программно-целевого подхода. Программу развития школы можно определить как модель инновационной деятельности, направленную на решение задач развития школы. Она, как правило, является основополагающим стратегическим документом с ярко выраженной инновационной составляющей, содержит описание миссии, цели, стратегических задач и необходимых ресурсов, целевых показателей достижения цели. Главные характеристики программы развития – комплексность и инновационность.

Программа перехода школы в эффективный режим работы тоже предполагает долгосрочный переход школы в качественно новое состояние, но своей главной целью считает именно *улучшение образовательных результатов учащихся*. Для этого планируются изменения всего в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

Второе главное отличие между этими программами состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов программа перехода школы в эффективный режим работы опирается в основном на внутренние ре-

* Глава подготовлена по материалам, предоставленным руководителем Центра развития инновационной инфраструктуры Института развития образования Ярославской области С.М. Полищук.

сурсы. В этом смысле данную программу можно рассматривать как один из проектов программы развития школы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д.

Программа перехода школы в эффективный режим работы обеспечивает целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению жизненных шансов своих учеников. Как и программа развития, она содержит описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена, стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания), цель, связанную с обеспечением возможности всем учащимся получить качественное образование.

Программа перехода школы в эффективный режим работы строится на основе модели эффективной школы (см. главу 1, п. 1.1). Поэтому она фокусируется главным образом:

- на качестве управления;
- качестве преподавания;
- результатах учеников и учителей (учения и обучения);
- качестве образовательной среды и школьного климата.

Для создания программы целесообразно выбрать от двух до четырех приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, и в каждом из них поставить цели, определить задачи. Приоритетные направления и цели перехода в эффективный режим определяются на основе проведенного анализа (см. главу 2), должны быть связаны с проблемами, выявленными в академических результатах учащихся, и соответствующими профессиональными дефицитами преподавателей.

В числе возможных приоритетов могут быть:

- предметные результаты (чтение, язык, математика);
- оценивание и учет результатов;
- партнерство с родителями;
- поддержка профессионального развития;
- школьная среда (здание, двор);
- индивидуальная поддержка учеников.

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом (рис. 3).

Выбирая приоритеты, необходимо ответить на вопросы:

- *Что именно мы хотим изменить и какие проблемы решить?*



Рис. 3. Алгоритм разработки программы перехода школы в эффективный режим (от приоритетов к плану работы)

– Какие данные / доказательства подтверждают, что мы правильно выбрали проблему и сформулировали приоритеты?

– Почему и насколько решение этой проблемы (выделение этого приоритета) важно? На что оно повлияет и к каким результатам и эффектам приведет?

– Будет ли польза для учеников от того, что вы сфокусируетесь на решении именно этой проблемы? Какая? Как мы это поймем?

Перед тем как начать собственно разработку программы, педагогическому коллективу рекомендуется подготовить общую карту возможных приоритетов, выделенных по итогам анализа школьных процессов. От двух до четырех из этих приоритетов могут быть положены в основу будущей программы. Больше число приоритетов приведет к распылению ресурсов, меньшее, скорее всего, не позволит достигнуть заявленных целей. Обязательно, согласно модели эффективной школы, в числе приоритетов должны быть меры по профессиональному совершенствованию и сотрудничеству педагогов, развитию любых форм внеурочной и внеклассной активности разных групп учащихся, установлению тесного взаимодействия с родителями и внешней средой, поиску в ней ресурсов, необходимых для организации качественного обучения.

Все выделенные приоритеты следует проранжировать на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами (табл. 12).

Таблица 12

Карта приоритетов для программы улучшения образовательных результатов учащихся

Характеристики приоритетов	Приоритеты		
	Предметные и мета-предметные результаты (чтение)	Специальное (коррекционное) обучение детей с ограниченными возможностями здоровья	Эффективные технологии обучения в разновозрастном коллективе
Обязательные	Требования государственного стандарта	Требования государственного стандарта	
Срочные			Позитивно сказываются на результатах
Сильно связанные с другими приоритетами	Позитивно сказываются на результатах. Помогают реализации всех остальных приоритетов		Помогают реализации всех остальных приоритетов

В идеале стоит выбрать для дальнейшей проработки те приоритеты, которые будут наиболее связаны с остальными (т.е. реализация одного приоритета «потянет за собой» и другие изменения). Для этого каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии со следующим алгоритмом: рассмотрев карту приоритетов, еще раз продумать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга; исходя из выбранных приоритетов, сформулировать цели, разбить их на задачи. Формулирование целей и задач в целом и в разрезе выделенных приоритетов является самым сложным и самым важным процессом в разработке программы улучшения образовательных результатов учащихся.

Формулируемая цель программы перехода школы в эффективный режим работы должна соответствовать модели SMART, т.е. быть:

- **конкретной** – понятной всем;
- **измеримой** – содержащей исчисляемые показатели;
- **достижимой** – определенной по затратам и / или наличию ресурсов;
- **реалистичной** (релевантной) – в пределах имеющихся ресурсов;
- **определенной во времени** – с четко поставленными сроками.

Далее цели следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобра-

зований. Для каждой из задач прописываются конкретные действия – то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно. Так, для того чтобы внедрить методику обучения (например, методику обучения чтению учеников коррекционных классов), необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Важной составляющей целевого блока программы является определение критериев успеха. Критерии могут быть:

– **качественными** – такими, достижение которых можно оценить на основании экспертного мнения или опроса участников. Например, эффективность внедрения новой системы оценки можно увидеть по тому, обсуждают ли ее учителя, ученики и родители. Изменение психологического климата в коллективе можно оценить, обобщив мнение учителей и управленцев данной школы. Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательного процесса. Например, психолог может провести анкетирование, направленное на оценку школьного климата, до и после решения задачи по данному приоритету;

– **количественными** – то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новых методик обучения может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика. Здесь важно задать конкретные значения. Критерием эффективности внедрения новой методики развития грамотности может быть увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода (балл и период задает школа). При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль – единица» (например, провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара определенное число (доля и т.д.) педагогов познакомились с новой методикой, определенное число (долю и т.д.) внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы для определения критериев:

– *В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи, достижения нашей цели?*

– *Как мы поймем, что мы достигли нужного результата?*

На следующем этапе составляется детализированный план реализации программы перехода школы в эффективный режим работы по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных (табл. 13). Планируемый результат понимается как конкретное значение критерия. Сроки выполнения проставляются максимально четко. Ответственными назначаются не только директора / заведующие учебной частью, но и команды обучающихся учителей.

Таблица 13

**Детализированный план реализации приоритетов для программы
перехода школы в эффективный режим работы**

Приоритет	Цель	Задачи	Планируемый результат	Сроки выполнения	Ответственные
1	1	1			
		2			
		3			
2	2	1			
		2			
3	3	1			
		2			

На этапе выполнения каждого действия нужно проследить, как соотносятся приоритеты, действия по выполнению задач, сроки и ресурсы. Это способствует пониманию необходимости внесения изменений в структуру управления школой, организацию методической работы и т.д. Важно осознавать, что программа перехода школы в эффективный режим работы – это не отдельный документ, живущий сам по себе, а важнейшая часть программы развития школы. Также может возникнуть необходимость внесения изменений (дополнений) в основную образовательную программу школы или другие локальные акты.

Разрабатывая карту и план реализации приоритетов, следует просчитать имеющиеся ресурсы. Для этого необходимо составить сценарий совместных действий школы, муниципального и регионального органов управления образованием. Это позволит понять:

- что школа может сделать сама;
- чем ей могут помочь на муниципальном уровне;
- чем – на уровне региона.

Например, для повышения профессионального уровня учителей математики потребуется учитель-наставник, которого можно найти в другой школе, договорившись с муниципалитетом об организации межшкольного взаимодействия. Или необходимо заручиться поддержкой регионального центра оценки качества, чтобы получать агрегированные и персонализированные данные региональных и федеральных мониторингов (пример разработки такого раздела см. в табл. 14).

Пример детализованного плана реализации приоритетов для программы перехода школы в эффективный режим работы с учетом внешних (муниципальных и региональных) ресурсов

Ресурс	ГОД 1		ГОД 2		ГОД 3	
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
Приоритет 1 : предметные и метапредметные результаты (чтение)						
Цель – повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступени						
Школа	Выявление эффективных методик обучения чтению в начальной школе	Организация обучения педагогов методикам обучения чтению	Выявление методик повышения читательской компетентности обучающихся основной школы	Организация обучения педагогов методикам повышения читательской компетентности		
Муниципалитет	Оформление заявки на разработку и реализацию Институтом развития образования программы обучения педагогов «Эффективные методики обучению чтению с раз- личными стратегиями»	Организация обучающихся семинаров	Круглый стол с участием логопедов, психологов, педагогов, методистов «Как улучшить результаты обучения чтению»	Организация семинаров по обмену опытом		
Регион (учреждение дополнительного профессионального образования)	Оказание методической консультативной помощи в выборе методик обучения чтению	Организация обучения педагогов эффективным методикам чтения	Оказание методической консультативной помощи в выборе методик повышения читательской компетентности	Разработка и реализация программы обучения педагогов эффективным методикам повышения читательской компетентности		

3.2. Оформление программы

Когда цели, задачи, критерии, сроки и ответственные определены, можно начинать оформление программы как документа. Программа будет включать:

1. Титульный лист.
2. Паспорт. Данный раздел не может быть больше двух страниц. Постарайтесь максимально кратко описать основные идеи (шаблон оформления см. в табл. 15).

Таблица 15

Шаблон оформления паспорта программы перехода школы в эффективный режим работы

Наименование программы	
Миссия школы	
Основание разработки – актуальность для школы	
Основные разработчики	
Приоритеты	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Сроки и этапы реализации	
Ответственные лица, контакты	

3. Аналитический раздел. Описание результатов входного мониторинга основных школьных процессов.

4. Целевой раздел. Цели и задачи (карта приоритетов для программы улучшения образовательных результатов учащихся (см. табл. 12) и таблица соотношения целей и задач (см. табл. 13)).

5. Содержательный раздел. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов (по учебным годам).

6. Оценочный раздел. Ожидаемые (конкретные) результаты реализации программы; план мониторинга реализации программы; порядок осуществления руководства и контроля.

Далее приводятся конкретные рекомендации по написанию каждого раздела программы перехода школы в эффективный режим работы.

Аналитический раздел

Должен быть понятным, наглядным и информативным. Каждое приводимое в тексте утверждение должно быть аргументировано. Ми-

нимальным структурным элементом аргументации является утверждение и его подтверждение (факты). Следует избегать употребления общих фраз демагогического характера при отсутствии конкретики, перечислений цифр и большого количества таблиц (они могут быть заменены графиками и диаграммами). Все большие таблицы с данными рекомендуется помещать в приложениях. Завершается аналитический раздел фиксацией приоритетов, на которые будет направлена реализация программы.

Целевой раздел

Представляет собой пояснительную записку с обоснованием выбранных приоритетов программы, включает в себя цель, задачи и предполагаемые результаты. Целевой раздел позволяет сформулировать предполагаемый результат (оформленный образ школы через три года) программы в целом и результаты реализации выбранных приоритетов, которые позволят за это время достичь желаемого образа (пример оформления см. в табл. 16).

Содержательный раздел

Предполагает составление детализированного плана реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных. Поскольку на этапе реализации плана важно будет отслеживать изменения, к которым приводит то или иное запланированное действие или мероприятие, рекомендуется проводить постоянную совместную рефлексию достигнутых результатов и вовремя при необходимости вносить изменения в план (если желаемые результаты не достигнуты). Для этого в план должны быть включены соответствующие мероприятия.

Оценочный раздел

Описывает подходы к мониторингу результативности реализации программы перехода школы в эффективный режим. У многих образовательных организаций есть собственные системы мониторинга. Не отказываясь от данных наработок, приведем список критериев и показателей (табл. 17), на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы тем образовательным организациям, в которых изменения на систематическом уровне еще не отслеживаются.

Пример оформления целевого раздела программы перехода школы в эффективный режим работы

Цели/ задачи	Описание	Критерии успеха
	Приоритет 1: предметные и метапредметные результаты (чтение)	
Цель 1	Повысить качество чтения и читательскую грамотность учащихся начальной школы и читательскую компетентность учащихся основной ступени	У учащихся сформирован навык чтения на уровне, позволяющем осваивать основные образовательные программы следующих ступеней общего образования. Рост читательской компетентности и, как следствие, улучшение образовательных результатов по общеобразовательным предметам
Задача 1	Обучение педагогов эффективным методам обучения чтению и повышения читательской компетенции	Доля изъяснивших желание обучиться новым методикам. Доля педагогов, обучившихся новыми методиками обучения чтению и повышения читательской компетентности. Доля педагогов, применяющих новые методики на уроках и во внеурочной деятельности
Задача 2	Организация работы с учащимися по обучению чтению и повышению читательской компетентности	Сокращение количества детей, нуждающихся в индивидуальной помощи. Улучшение индивидуальных показателей техники чтения у учащихся начальной школы. Повышение читательской компетентности учащихся основного звена. Рост читательской активности обучающихся. Использование дополнительной информации на уроке. Обсуждение прочитанного (от эпизодического к регулярному, от специально организованного педагогом к инициированному обучающимися)

Таблица 17

**Выбор критериев результативности реализации программы
перехода школы в эффективный режим работы**

<i>Критерий</i>	<i>Показатели (в динамике по годам реализации программы)</i>
Нормативное обеспечение реализации программы	Наличие нормативно-правовой базы: приказы, положения, договоры, локальные акты, – необходимой для реализации каждой цели. Соответствие нормативно-правовых документов организации требованиям действующего законодательства
Качество образования	Качество знаний, %. Уровень обученности, %. Состояние здоровья обучающихся, %. Охват учащихся всеми видами дополнительного образования, участием во внеурочных и внеклассных мероприятиях, индивидуальными занятиями. Доля учащихся, продолжающих обучение в 10-м классе. Количество неуспевающих
Профессиональные компетенции педагогических и руководящих кадров	Степень вовлеченности педагогов в решение вопросов жизнедеятельности школы (динамика). Повышение уровня квалификации педагогических и руководящих работников (динамика). Охват педагогов различными формами профессионального взаимодействия
Работа с внешним сообществом	Достигнутые соглашения с социальными партнерами, использование внешних ресурсов для обучения и внеурочной деятельности
Школьная культура, ценности	Степень удовлетворенности происходящими изменениями всех участников образовательного процесса, единство требований и ценностей (анкетирование, интервью)

Представленный список можно расширять или, наоборот, не все критерии и показатели учитывать. Обращаем также внимание, что показатели результативности реализации программы должны быть измеряемы в долях, процентах, других динамических данных. Для отслеживания качественных показателей можно применять шкалу (от 1 до 10), давая качественную характеристику каждому шагу по шкале. В некоторых случаях (например, показатель «Нормативное обеспечение реализации программы») достаточно только одного показателя – наличия приказа: есть / нет. В большинстве же случаев необходимо продумать, какие

данные будут отражать изменения. Например, показатель «Качество образования» предполагает множество определений данного понятия, поэтому необходимо установить, как именно будет отслеживаться качество знаний в данной организации: через мониторинг результатов промежуточной и итоговой аттестации, динамику побед в олимпиадах, иными способами.

В зависимости от выбранных индикаторов определяются также методы сбора и анализа необходимой информации: это может быть статистический анализ имеющихся в распоряжении организации данных (например, предметных оценок), анкетные опросы, различные формы экспертизы и т.д.

Организационный раздел

Обосновывается выбор методов, форм и технологий работы. Организационный раздел устанавливает общие рамки организации процесса реализации программы, а также механизмы взаимодействия между всеми участниками образовательных отношений, определяет структуру управления программой и распределения ответственности между членами педагогического коллектива. Здесь директору важно применять технологию распределенного лидерства. Поскольку оформление плана в каждой школе обычно осуществляется по своему традиционному и удобному шаблону, в этом разделе последний не приводится.

Но главное, что должно быть под постоянным контролем у директора, – это положительная динамика образовательных результатов учеников!

Успех реализации программы перехода школы в эффективный режим работы во многом определяется тем, насколько детально проработано ее содержание, и, конечно, тем, как она оформлена. Документ, который выйдет «из-под пера» школьной команды, не должен храниться на полке или в шкафу. Его место – на рабочем столе, на стенде в учительской, на сайте школы. Это путеводитель, к которому часто обращаются, с которым сверяют планы и действия, который можно корректировать по ходу реализации программы.

Глава 4

МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЙ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕХО- ДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБО- ТЫ (МОНИТОРИНГ «НА МАРШЕ»)

В процессе реализации программы перехода школы в эффективный режим работы происходит отслеживание промежуточных, а в конце запланированного периода – итоговых результатов. Такой мониторинг может проводиться в двух видах: **как самообследование школы и как внешняя оценка**. В этой и последующей главах будут рассмотрены основные вопросы организации и проведения указанных видов мониторинга. Важно, что и самообследование, и внешняя оценка опираются на *общую концептуальную рамку школьной эффективности и установленные этой рамкой показатели качества школьных процессов*. Кроме того, для самообследования могут быть использованы материалы, речь о которых шла в главе 2.

Как уже говорилось, общая логика улучшения состояния школы и ее результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ / диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов и действий.

Диагностика состояния школы проводится с опорой на избранные показатели качества школьных процессов. Выбор именно этих областей или показателей для внесения изменений обусловлен моделью эффективной школы. В задачи мониторинга входит отслеживание изменений по выбранным показателям качества и анализ того, происходит ли повышение / понижение уровня для каждого выбранного показателя по каждому наблюдаемому аспекту.

Оценка, как и при первичной самодиагностике, будет опираться на данные, собранные с помощью:

– анкет и опросников;

- наблюдений, проведенных в классе;
- анализа текущих и итоговых учебных результатов;
- анализа других свидетельств: работ учеников, включая проектные и творческие, исследовательских и проектных работ учителей, планов, программ и проектов, разработанных учителями, и т.д.

Все эти данные могут свидетельствовать о росте учебной мотивации и вовлеченности учеников, росте профессиональной активности и заинтересованности педагогов, которые, в свою очередь, являются сигналами позитивных изменений в состоянии школы.

Важным источником информации служат данные о динамике контингента:

- сокращение числа выбывших на всех ступенях обучения;
- увеличение числа обучающихся на старшей ступени;
- увеличение доли учащихся, перешедших в 10-й класс;
- рост набора в 1-е классы.

Эти данные свидетельствуют об изменении имиджа школы и повышении ее престижа в глазах семей. Школьной командой должен быть составлен общий план мониторинга изменений, основанного на ключевых элементах эффективности и областях / показателях качества, в которых ожидается прогресс.

План промежуточного мониторинга включает инструменты диагностики. В качестве одного из инструментов, показывающего насколько активно происходят изменения в жизни школы и в состоянии ее коллектива, может быть рекомендована приведенная ниже анкета для учителей.

Анкета для учителей «Есть ли изменения?»

Уважаемые коллеги!

Ниже представлен перечень утверждений, которые характеризуют изменения в школьной жизни (табл. 18). Просим вас отметить, насколько каждое из утверждений соответствует ситуации изменений в вашей школе за последний год.

Благодарим вас за сотрудничество!

Анкета учителя «Есть ли изменения?»

№ п/п	Утверждение	Измене- ний нет	Незначи- тельные измене- ния	Замет- ные из- менения
Доверие и сотрудничество				
1	Учителя обсуждают преподавание друг с другом			
2	Школа поддерживает взаимодействие учителей			
3	Учителя совместно разрабатывают программы и учебные планы			
4	Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами			
5	Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу нововведений			
Целенаправленная командная работа				
6	В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение			
7	Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы			
8	В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях			
9	Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда			
10	Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе материально			
Работа с данными				
11	Планирование в школе происходит на основе анализа информации			
12	Достижение поставленных целей определяется тем, как изменились образовательные результаты учеников			
13	Внутришкольный мониторинг улучшает возможности обучения			
14	В школе собираются разнообразные данные об индивидуальном прогрессе учеников			

Окончание табл. 18

№ п/п	Утверждение	Измене- ний нет	Незначи- тельные измене- ния	Замет- ные из- менения
15	Достижения учителя измеряются раз- ными способами			
Возможности профессионального развития				
16	Школа организует полезные рабочие группы и тренинги			
17	Школа выделяет учителям время для самообучения			
18	Учителя получили возможность для практики, рефлексии, обсуждения			
19	Учителя определяют задачи професси- онального развития, ориентируясь на новые стратегии / технологии препо- давания			
20	Профессиональный рост учителя под- держивается разными способами			

Помимо оценки происходящих в школе процессов, которые можно рассматривать в качестве инструментов «постоянного пользования», для мониторинга изменений важно отслеживать, как реализуется школьная программа улучшения образовательных результатов учащихся. Для этого целесообразно провести анализ самой программы с точки зрения ее полноты и соответствия задачам улучшения результатов (особенно если мониторинг и оценка проводятся спустя два-три года после утверждения программы). Эту же работу может выполнять на первом этапе и внешняя оценка школы, о которой более подробно будет рассказано далее.

В таблице 19 нужно ответить на вопросы Блока 1. В качестве второго шага следует оценить, насколько заявленные в программе меры реализуются школой, и ответить на вопросы Блока 2. Третий шаг – это анализ того, какую поддержку и на каком уровне получает школа для реализации своих задач. Этому шагу соответствует Блок 3. После проделанного анализа программу можно корректировать, устраняя выявленные дефициты. В каждой отдельной школе подобная композиция может иметь свои особенности, не совпадая с предложенной, и отражать принятый школой план улучшения результатов.

Материалы для проведения экспертизы программы перехода школы в эффективный режим работы

Блок 1: общий				
Пожалуйста, ответьте на предлагаемые вопросы и заполните таблицу, определив полноту программы				
№ п/п	Вопрос	В полной мере	Частично	Нет
1	Основываются ли все запланированные действия (мероприятия) на данных самоанализа?			
2	Охватывают ли запланированные действия (мероприятия) все выявленные в самоанализе области, нуждающиеся в изменениях?			
3	Насколько запланированные действия (мероприятия) адекватны целям и задачам улучшения результатов учащихся?			
4	Конкретизированы ли (на уровне действий, мероприятий) цели и задачи программы для всех участников?			
5	Конкретизированы ли сроки, необходимые для реализации каждого действия (мероприятия)?			
6	Реалистичны ли данные сроки?			
7	Проинформированы ли работники школы и общественность о разработке программы?			
8	Определены ли исполнители (ответственные) по каждому действию (мероприятию)?			
9	Информированы ли ответственные о своих задачах?			
10	Определены ли для каждой из задач показатели успешности их решения?			
11	Сформулированы ли по каждому мероприятию конкретные ожидаемые результаты?			
12	Насколько конкретно сформулированы результаты?			
13	Определены ли индикаторы, позволяющие судить о достижении результатов?			
14	Определены ли ресурсы, необходимые для реализации каждого мероприятия?			
15	Достаточно ли ресурсов для реализации каждого мероприятия?			

16	Насколько полно отражены в программе возможности использования ресурсов «внешней среды»: местного уровня (район, город, поселение), муниципального уровня, регионального уровня, социальных партнеров?				
17	Определены ли источники информации для мониторинга реализации программы по каждой задаче?				
18	Определены ли ответственные за сбор данных по каждой задаче?				
19	Определена ли периодичность сбора данных?				
20	Предусмотрено ли в рамках мониторинга изучение мнений родителей / учащихся / работников школы?				
21	Определены ли способы информирования работников школы и общественности о результатах мониторинга?				
22	Предусмотрен ли анализ (обсуждение) хода и результатов реализации программы командой проекта?				
Блок 2: реализация программы					
Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются? Обсудите (дайте комментарий), что необходимо сделать, чтобы реализовать программу более эффективно					
№ п/п	Задачи / действия	Включены / не включены	Реализуются частично	Реализуются активно	Комментарий
I	Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом				
1	Внедрение планов профессионального развития педагога				
2	Повышение квалификации педагогов (курсы, программы ПК и профессиональной переподготовки)				

Блок 2: реализация программы					
Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются? Обозначьте (дайте комментарий), что необходимо сделать, чтобы реализовать программу более эффективно					
№ п/п	Задачи / действия	Включены / не включены	Реализуются частично	Реализуются активно	Комментарий
3	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других образовательных учреждениях				
4	Включение в сетьевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)				
5	Создание школьных профессиональных сообществ для улучшения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы)				
6	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания				
7	Взаимопосещение уроков				
8	Введение практики наставничества				
9	Тематические советы				
10	Педагогические мастерские				
11	Открытые уроки				
12	Формирование базы лучших практик педагогов				
II Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов					
1	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования				
2	Оценка индивидуального прогресса учащихся				
3	Кластерный анализ результатов				

4	Исследование учебной мотивации учащихся, удовлетворенности качеством образования			
5	Анализ результатов ЕГЭ и ГИА			
6	Проведение мониторинга адаптации выпускников школы в социуме			
III	Развитие управления и лидерства			
1	Внедрение практики управления по результатам			
2	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности			
3	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)			
IV	Повышение учебной мотивации учеников / помощь ученикам			
1	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижения, конференции, марафоны, олимпиады)			
2	Организация (развитие) ученического самоуправления			
3	Развитие технологичной проектной деятельности			
4	Развитие ИКТ			
5	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся			
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом			
1	Активизация работы управляющего совета школы, родительского комитета			
2	Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив			
3	Модернизация сайта школы			

Блок 2: реализация программы					
Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются? Обозначьте (дайте комментарий), что необходимо сделать, чтобы реализовать программу более эффективно					
№ п/п	Задачи / действия	Включены / не включены	Реализуются частично	Реализуются активно	Комментарий
4	Подготовка публичного доклада				
5	Публикации в СМИ				
6	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)				
7	Презентация учебных достижений ребенка семье				
8	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей				
9	Совместные проекты и мероприятия с семьей				
10	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями				
VI	Изменение содержания образования				
1	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы				
2	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору				
3	Развитие внеурочной деятельности				
VII	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие / привлечение ресурсов				
1	Заключение договоров с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППС-центрами, вузами				
2	Включение учреждения в ассоциации, сетевые сообщества образовательных учреждений				

Блок 3: ресурсы поддержки							
Конкретизируйте способы поддержки программы перехода школы в эффективный режим работы в рамках задач программы и указанных направлений поддержки							
Поддержка	Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания и обмен опытом	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов	Развитие управления и лидерства	Повышение учебной мотивации учеников / помощь ученикам	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом	Изменение содержания образования	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие / привлечение ресурсов
Экспертиза							
Обучение							
Консультирование							
Ресурсная поддержка							
Информационно-методическая поддержка							

Еще одним полезным для мониторинга реализации программы повышения образовательных результатов учащихся может быть документ для самоанализа в формате дневника: «Дневник проекта (школа / педагог / директор)» (табл. 20–22). Его применение позволяет ответить на следующие вопросы: превратились ли транслируемые в рамках программ поддержки и внутришкольного обмена опытом знания и технологии в практику управленческой и педагогической деятельности; к каким значимым для школы результатам это привело и т.д.

В «Дневник проекта (школа)» (см. табл. 20) вносятся данные об обучающих мероприятиях (тренинги, семинары и т.п.), в которых приняли участие представители школы. Это могут быть мероприятия (тренинги, учебные курсы, семинары, деловые игры), проведенные в рамках проекта на межрегиональном, региональном и муниципальном (межмуниципальном) уровнях (столбец «Мероприятие»).

В столбец «Основные элементы тренинга» записывается информация о методиках (технологиях, способах работы, инструментах), транслировавшихся (освоенных) в ходе мероприятия.

В столбец «Соответствующие им элементы школьной программы повышения образовательных результатов» из школьной программы указывается название действия (мероприятия), предполагающего применение освоенных методик (способов работы). Например: элемент тренинга «Учитель-фасилитатор» – элемент программы «Освоение педагогических технологий, повышающих учебную мотивацию: групповая работа, диалог и дискуссия».

В «Дневник проекта (педагог)» (см. табл. 21) и «Дневник проекта (директор / администратор)» (см. табл. 22) вносится информация об использовании освоенных методик (способов работы) в практике преподавания (управления). В столбец «Результаты использования» записываются данные, характеризующие конкретные продукты деятельности (программы, разработки и т.п.) и позитивные качественные изменения в предмете деятельности (достижения учащихся (школы), отношения участников образовательного процесса и др.). «Комментарии...» заключаются в разъяснении (интерпретации) содержания отмеченных результатов, масштаба и характера их проявления, связи с задачами программы перехода школы в эффективный режим работы.

В завершение еще раз отметим: известно много случаев, когда школьная команда пренебрегает проведением промежуточного мониторинга, утверждая, что один год – это слишком малый срок для фиксации возможных изменений. Однако с этим нельзя согласиться. Принципиально важно поддерживать эффективность школьных процессов, а не фиксировать уже случившиеся расхождения с первоначальным планом или возникшие проблемы.

Дневник проекта (школа)

№ п/п	Мероприятие	Организатор / провайдер	Даты	Участники тренинга	Основные элементы тренинга	Соответствующие им элементы школьной программы улучшения образовательных результатов
1	Межрегиональный научно-практический семинар	ГУ-ВШЭ / Региональный Департамент образования	21.05.2013 г.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
2						
3						

Дневник проекта (педагог)

№ п/п	Ф. И. О.	Используемые методы (технологии, способы) работы	Место применения (класс, курс и т.п.)	Результаты использования	Комментарии педагога	Комментарии куратора (методист, руководитель проекта)
1						
2						

Дневник проекта (директор / администратор)

№ п/п	Форма использования (способ деятельности, коммуникации и т.п.)	Место применения деятельности, «сток-» работы и т.п.)	Результаты использования	Комментарии директора / администратора	Комментарии куратора (муниципальный / региональный координатор)
1					
2					

Глава 5

ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ШКОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ*

В образовательных системах зарубежных стран одним из важнейших механизмов оценки эффективности работы школ является внешняя оценка, которая проводится, как правило, независимой негосударственной организацией. Независимость организации от органов управления образованием позволяет разделить реализацию образовательной политики и оценку результатов выполнения заявленных задач. Это дает возможность избежать предвзятости и повысить объективность в установлении реального положения дел.

При реализации региональной программы поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, внешний мониторинг и оценка хода реализации программы и ее результатов на уровне школ тоже необходим.

С этой задачей вполне может справиться команда региональных и муниципальных кураторов программы. Весьма эффективно проводить взаимоэкспертизу школ, как это сделано, например, в проекте “Network of Excellence” (см., например: [31]). Внешними экспертами в этом случае могут стать руководители и ведущие учителя школ-лидеров, с которыми в рамках проекта взаимодействуют школы в сложных социальных условиях.

Далее познакомимся с основными направлениями, содержанием и формами внешней оценки, рассмотрим, кто и как ее может проводить.

5.1. Цели и задачи внешней оценки

Внешняя оценка должна отвечать на три важных вопроса:

1. Что школа делает особенно хорошо?
2. Что она может улучшить?
3. Чем ее опыт может быть полезен другим участникам проекта?

* Подходы и инструменты для внешней оценки деятельности школы опираются на рамку Школьной Инспекции [27].

Задачами внешней оценки являются:

- проведение независимой оценки деятельности школы по улучшению образовательных результатов учащихся;
- информирование родителей, сотрудников школы, представителей местного сообщества и органов управления образованием о качестве работы школы;
- содействие улучшению работы школы через определение ее сильных и слабых сторон.

Содержанием внешней оценки должны стать:

- оценка степени реализации программы перехода школы в эффективный режим работы;
- рекомендации по дальнейшему планированию повышения эффективности работы школы и образовательных результатов.

На основании внешней оценки органы управления образованием могут принимать решения о целесообразности дальнейшей поддержки школ, необходимых адресных мерах помощи или использовании опыта школы в качестве образца лучшей практики для региональной программы.

Как было отмечено ранее, основным преимуществом внешней оценки, в сравнении с традиционными процедурами контроля в системе образования, является то, что она проводится в интересах школ и помогает им стать более эффективными в самых важных областях своей деятельности, т.е. улучшить качество школьных процессов.

Достигается эта цель за счет *установления четких стандартов качества для основных школьных процессов, выявления наиболее сильных сторон школы и областей, требующих улучшения. По итогам формируются рекомендации, в каких именно направлениях необходимо приложить усилия для улучшений, а результаты проведенной оценки обсуждаются со школьным коллективом. Оценка фокусируется на тех проблемах и недостатках, которые выявлены самой школой при проведении самооценки (самообследования)*. Обязательно выясняются и учитываются мнения родителей и учащихся.

5.2. Организаторы и участники внешней оценки

Итак, внешняя оценка необходима, поскольку она позволяет более объективно проанализировать процессы, происходящие в школе, взглянуть на них со стороны. Но как ее организовать в российских условиях, где любое появление в школе контролеров или «оценщиков» чаще всего воспринимается негативно?

Ответ на этот вопрос следует искать в требованиях к инфраструктуре проекта поддержки школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Согласно общим рекомендациям в регионе создаются региональные и муниципальные команды проекта, назначаются координаторы. Чаще всего члены таких команд проходят соответствующее обучение, проникаются общей идеологией проекта, знакомятся с возможными технологиями и инструментами мониторинга и оценки и, самое главное, начинают тесно взаимодействовать со школой, помогать, а не контролировать.

Их потенциал и может быть использован для организации и проведения внешней оценки. Точнее, для организации, поскольку для непосредственного проведения оценочных процедур целесообразно привлекать экспертные группы.

Членами экспертных групп, как было сказано ранее, могут быть участники управленческих команд школ, включенных в программы поддержки (даже если школа пока не демонстрирует положительной динамики изменений) и школ-лидеров региональной системы образования (которые уже являются партнерами школ проекта).

Участие в процедурах проведения внешней оценки может рассматриваться как элемент профессионального развития экспертов, особенно если перед началом работы организовано их обучение. Процедура, оформленная как взаимоэкспертиза, снимает негативные барьеры восприятия, поскольку сегодняшние эксперты завтра сами становятся объектами оценки.

Задача организации внешней оценки школ должна быть включена в региональные и муниципальные программы поддержки. Непосредственная организация этой процедуры возложена на муниципальных координаторов проекта. Для этого муниципальный координатор формирует состав экспертной группы, куда включает членов муниципальной команды, приглашает руководителей и педагогов школ и организует обучение экспертов (возможно также включение в состав экспертных команд родителей, представителей прессы и местного сообщества [31]). Лучше всего это делать в форме проектного семинара, на котором должны быть сформулированы критерии оценки, правила ее проведения, перечень обязанностей и прав каждого участника, требования к итоговому документу. На уровне муниципальной системы образования должны быть разработаны и приняты нормативные акты, позволяющие формировать экспертные группы и оплачивать их работу.

Следует отметить, что внешняя оценка проводится по критериям, разработанным школой и указанным в плане перехода в эффективный

режим, а эксперты вполне могут использовать инструментарий (анкеты, шаблоны форм и т.д.) самообследования (углубленной диагностики) школы, который описан в главе 2.

Внешнюю оценку целесообразно осуществлять по завершении каждого цикла программы поддержки школ, но не чаще чем один раз в год. Успешные школы, получившие высокую внешнюю оценку, могут в дальнейшем проверяться реже, а школы с проблемами – чаще. По итогам внешней оценки муниципальной командой проекта совместно с экспертами готовится отчет, который отправляется в школу и представляется местным органам управления образованием. Школа может использовать его в своем ежегодном публичном докладе. Самый действенный опыт, выявленный при проведении внешней оценки, включается в банк лучших муниципальных практик, который доступен всем школам.

Конечно, для проведения качественной внешней оценки эксперты должны быть подготовлены соответствующим образом. Для этого еще до участия в оценочных процедурах управленческие команды должны пройти обучение, посетить лучшие школы – участники проекта. Эти посещения могут быть названы муниципальными «Днями развития лидерства» [31]. Каждый такой день – это общение 3–5 управленческих команд из разных школ, которые имеют возможность погрузиться в повседневную практику другой школы: посетить уроки, поговорить с учителями и администраторами, обсудить общие проблемы и т.д.

5.3. Ключевые направления внешней оценки

Внешняя оценка, как и самообследование, фокусируется на тех сторонах деятельности школ (школьных процессах), которые имеют ключевое значение для улучшения образовательных результатов:

1. Учебные результаты учащихся. Особое внимание уделяется прогрессу, достигнутому наиболее слабыми группами учащихся, и сокращению разрывов между достижениями разных групп. В школах, реализующих программу перехода в эффективный режим работы, внимание экспертов сосредоточено на динамике тех классов и групп учащихся, которые являются целевыми или фокусными для школьных программ.

2. Качество преподавания. Оценка охватывает учебное планирование и организацию учебной деятельности школьников, оценивание и обратную связь, а также помощь, которую получают ученики от учителей на уроках и во внеурочной деятельности.

3. Школьный климат. Оценивается моральное и культурное развитие, поведение и безопасность учащихся, показателями которых служат

дисциплина, правила и нормы, действующие в школе, соблюдение детьми школьного распорядка, отношение учащихся к учебе и то, в какой мере в школе создается позитивный климат, поддерживается атмосфера равных возможностей и уважения.

4. Качество руководства и управления школой. Оно определяется прежде всего через анализ осуществления руководством школой ее непрерывного улучшения: установление высоких профессиональных стандартов, организацию и стимулирование улучшения качества преподавания, поддержку высоких ожиданий в отношении всех учеников и помощь им в преодолении имеющихся барьеров в обучении.

Обобщая оценки по четырем ключевым областям, внешняя оценка позволяет сделать заключение об общей эффективности деятельности школы и степени реализации программы ее перехода в эффективный режим работы.

В ходе оценочных процедур эксперты вступают в тесное взаимодействие с администрацией и педагогами школы, а также представителями школьного самоуправления. Важным источником информации для независимых экспертов служит точка зрения родителей и учащихся.

Эксперты с максимальной отдачей используют имеющиеся документы, данные и информацию школьной самодиагностики, избегая дополнительной нагрузки на школу там, где это возможно. Они выносят ясные и понятные оценки и суждения, опираясь на весомые доказательства.

Критерии и процедуры, по которым эксперты проводят оценку школы, должны быть понятны руководству и сотрудникам школы и заранее им известны.

Перед началом экспертизы от школы целесообразно получить информацию:

- о школьной самооценке или аналогичных процедурах;
- действующем на момент проведения инспекции плане улучшения качества работы школы (плане развития), включающем стратегию ее развития;
- штатном расписании и расписании занятий школы;
- отчислении учащихся, нарушениях дисциплины;
- учащихся с отклоняющимся поведением, состоящих на различных видах учета;
- учащихся и семьях, состоящих на учете социальных служб;
- посещаемости для всех групп учащихся;
- внутришкольной оценке качества преподавания;
- назначении стимулирующих надбавок учителям;
- работе управляющего совета школы или его аналогов;

– всех формах внешней оценки качества работы школы, включая данные регионального или муниципального мониторингов качества образования.

Важно, что, помимо анализа данных об успеваемости, эксперты анализируют работы учащихся, чтобы убедиться в наличии прогресса в их знаниях и умениях, а также беседуют с учениками, чтобы оценить степень их вовлеченности в учебу, отношения с учителями и составить представление о том, что обычно происходит на уроках.

Эксперты используют разнообразные способы и инструменты для сбора информации:

1. Наблюдение на уроках. Эксперты стараются посетить уроки по разным предметам, на разных ступенях обучения и для разных групп учащихся. Они дают обратную связь учителям после посещения уроков относительно их профессиональных успехов и проблем, проявившихся на уроках, а также атмосферы на уроке, учебной деятельности детей и т.п. Это делается конфиденциально либо в небольших группах учителей, чьи уроки наблюдались. Фокусом обсуждения являются те компетенции и задачи профессионального развития, которые обозначены в программе перехода школы в эффективный режим работы.

Посещение уроков могут проводить совместно члены экспертной группы и администрация школы. Вместе они могут разрабатывать рекомендации для учителей и задачи профессионального развития, которые администрация школы будет ставить учителям по итогам наблюдений на уроках. Поскольку цель проведения внешней оценки – определение сильных сторон и находок школы, в посещении уроков могут участвовать эксперты-учителя, которые таким образом знакомятся с опытом коллег, повышают свою профессиональную компетентность.

2. Общение с учащимися. Эксперты стараются наблюдать за учащимися и общаться с ними в разных школьных ситуациях: на уроках, переменах, во второй половине дня.

3. Сбор и анализ данных об успеваемости. Эксперты собирают разнообразную информацию об учебных результатах, представленную школой и иными источниками. Помимо собственно успеваемости, они собирают и оценивают данные относительно учебного прогресса, поведения учащихся, посещаемости и отсева, разницы в достижениях разных групп учащихся.

Необходимо также проанализировать то, как в школе организована система оценки образовательных достижений: насколько она регулярна, какие оценочные инструменты используют учителя, как происходит мониторинг учебных достижений на уровне классов, групп учащихся

и индивидуальном уровне. В том числе охватывает ли школьная система оценки учебных достижений кроме успеваемости индивидуальный прогресс учащихся, качество преподавания и оценочных инструментов, применяемых учителями.

4. Встречи с родителями, педагогами, сотрудниками и членами управляющего совета школы, а также другими заинтересованными лицами. Эти встречи могут быть формальными и неформальными и проходят без участия директора и администрации школы.

5. Встречи с директором школы. Эксперты встречаются с директором школы и обсуждают план проведения экспертизы, результаты оценки состояния школы (преподавания, учебной деятельности учащихся, школьной системы оценивания) и прогресс, достигнутый школой в ходе реализации программы. Эти встречи проводятся перед началом внешней оценки, по итогам первого дня и по завершении работы экспертов в конце второго дня.

6. Завершающая встреча с коллективом и обратная связь. Глава группы экспертов представляет администрации, коллективу, членам управляющего совета школы, представителям учредителя письменную версию итоговой оценки состояния школы. Итоговая оценка школы по результатам внешней оценки включает следующие элементы:

- определение состояния школы на основе полученных данных. Эти данные служат также индикаторами прогресса (или его отсутствия) в сравнении с исходным состоянием школы (например, в момент вступления в проект);
- определение степени прогресса, демонстрируемого школой в ходе реализации программы;
- выделение областей, в которых школа достигла значимых улучшений (описание которых войдет в банк лучшего опыта школ проекта);
- выделение областей, требующих улучшения в деятельности педагогов и администрации школы;
- рекомендации относительно следующих шагов по реализации программы.

Последний пункт надо выделить как принципиально важный. *Разработка рекомендаций для дальнейших действий школы по реализации программы перехода в эффективный режим работы – главная цель внешней оценки, для которой и проводится системный анализ основных областей деятельности школы.*

После кратких рекомендаций, составленных экспертами и представленных школе после завершения работы, в школу должен быть направлен подготовленный муниципальной командой проекта подробный

письменный отчет и развернутые рекомендации, включая предложения о возможной коррекции программы перехода школы в эффективный режим работы или ее отдельных индикаторов.

Описанная деятельность экспертной группы является, по сути, визитом управленческой команды и ведущих педагогов одной школы в другую. Межшкольное взаимодействие – один из ведущих трендов региональных проектов улучшения образовательных результатов в школах, функционирующих в сложных социальных условиях. Но до недавнего времени основным содержанием визитов школ друг к другу было оказание методической помощи, а взаимодействие осуществлялось между школой-лидером и школой, включенной в региональную программу поддержки. Организация внешней экспертизы позволяет расширять взаимодействие школ, функционирующих в сложных условиях, между собой, выявлять лучший опыт, методические и управленческие находки в похожих школах. Такая практика, как нам кажется, имеет больше шансов на масштабируемость и приживаемость проекта в школах.

5.4. Объекты внешней оценки

1. Образовательные результаты

При оценке результаты школьников *всех возрастных групп на всех ступенях обучения* рассматриваются в сравнении с результатами учащихся *тех же возрастных групп в школах, работающих в схожих условиях*. Наиболее точная оценка может быть проведена, если эксперты получают информацию о прогрессе, который демонстрируют учащиеся одной возрастной когорты при переходе из класса в класс. Рассматривается также общая динамика результатов школы в сравнении с предыдущими достижениями.

Оцениваются результаты государственных экзаменов (ОГЭ, ЕГЭ) учащихся школы в соотнесении с результатами учащихся школ, работающих в сходных социальных условиях, средними результатами по муниципалитету и региону.

Источником информации об образовательных результатах служат:

- школьная статистика;
- данные муниципальной и региональной службы оценки качества образования;
- наблюдения, сделанные членами инспекции на уроках;
- анализ работ учащихся, проведенный в ходе инспекции;
- информация, полученная в ходе бесед с учащимися.

Специфическое значение имеет анализ достижений и прогресса групп, требующих особого внимания:

- учащихся из наиболее социально неблагополучных семей;
- отстающих учеников;
- одаренных учеников;
- учащихся с ограниченными возможностями здоровья.

Эксперты оценивают, как сокращается отставание наиболее социально неблагополучных учащихся; какую поддержку получают плохо успевающие ученики и учащиеся с ограниченными возможностями здоровья; насколько одаренные учащиеся реализуют свой потенциал (имеют ли они возможность обучаться на более высоком уровне, получать дополнительную поддержку).

2. Эффективность педагогического лидерства и управления школой

Давая оценку этой области, эксперты должны вынести суждения относительно следующих вопросов:

– Как администрация видит задачи и образовательную политику школы и как доносит свое видение до сотрудников, родителей и учеников школы?

– Насколько администрация поддерживает в школе высокие ожидания, при которых достижения учащихся во всех областях и стремление к успеху рассматриваются как жизненно важные для школы?

– Насколько в культуре школы поддерживается социально ориентированное поведение учащихся и сотрудников, взаимное уважение является нормой поведения?

– Насколько четко и тщательно проводится самооценка школы и как строится планирование, направленное на постоянное улучшение качества работы школы?

– Насколько сбалансирована образовательная программа школы, как базовая часть программы поддерживается богатой и насыщенной внеурочной деятельностью, включая художественные, творческие, спортивные занятия?

– Насколько эффективны меры, которые предпринимает администрация, чтобы поддерживать улучшение качества преподавания, оценивания и учебной деятельности учащихся, и какую ответственность она за это несет?

– Насколько успешно администрация взаимодействует с родителями и привлекает их и других заинтересованных лиц к поддержке каждого ученика школы?

– Как администрация обеспечивает привлечение в школу наиболее профессиональных и мотивированных сотрудников, чтобы для всех групп учащихся преподавание происходило на высоком уровне? Какую ответственность администрация за это несет?

– Насколько эффективно организовано профессиональное развитие учителей на всех этапах их карьеры, включая развитие их лидерского потенциала. Как в школе идентифицируются и распространяются наиболее успешные практики?

– Насколько эффективно администрация использует дополнительное финансирование, какую ответственность за него несет?

– Насколько активно в школе действует управляющий совет или его аналоги и какие управленческие функции он (они) на себя берет?

– Как в школе поддерживается равенство для всех групп учащихся и для тех учащихся и сотрудников, которые принадлежат иной культуре?

В школах, которые получают дополнительную поддержку от местных и / или региональных органов управления образованием, эксперты должны оценить, как руководство использует эту поддержку, чтобы обеспечить улучшения в качестве работы школы.

Эксперты получают информацию из бесед с администрацией (и членами управляющего совета школы) и из собственных наблюдений за их работой. Кроме того, эксперты могут анализировать школьную документацию. Полезную информацию о том, какую культуру устанавливает администрация школы, дают сотрудники и родители.

Для сбора информации эксперты могут провести дополнительные опросы (в том числе письменные) сотрудников либо использовать те данные, которые школа сама собирает в ходе регулярных опросов педагогов и родителей для изучения их мнений (например, о том, как администрация помогает учителям решать проблемы, вызванные плохим поведением учащихся).

3. Качество преподавания, оценивания и учебной деятельности школьников

Важно отметить, что эксперты не дают оценку качеству преподавания, оценивания и учебной деятельности учащихся на уроках отдельных учителей, т.е. на индивидуальном уровне. Они делают вывод о том, насколько учителя и другие специалисты школы в целом обеспечивают учебный прогресс учащихся.

Эксперты выносят оценку, отвечая на следующие вопросы:

– Демонстрируют ли учителя профессиональные умения, соответствующие профессиональному стандарту и модели эффективного преподавания?

– Демонстрируют ли учителя высокий уровень предметных знаний и способны ли транслировать их детям?

– Демонстрируют ли учителя и другие специалисты понимание возрастных и индивидуальных особенностей школьников?

– Имеют ли учителя и работники школы высокие ожидания в отношении учащихся, в том числе детей из наиболее социально неблагополучных семей, а также одаренных учащихся?

– Оценивая учащихся относительно того, что они знают, понимают и могут делать, соотносят ли учителя их актуальные достижения с предыдущими результатами, отслеживая прогресс?

– Используют ли учителя информацию, полученную при проведении оценки, для планирования своего преподавания и определяют ли, кто из детей сделал прогресс, кто отстает и в какой поддержке нуждается?

– Понимают ли дети, как им улучшить свои результаты, из тех рекомендаций (письменных или устных), которые получают от учителей?

– Вовлекает ли школа родителей в учебный процесс так, что они понимают, какие задачи стоят перед детьми, что им нужно сделать для улучшения результатов?

– Создаются ли равные возможности для всех детей и учитываются ли их особенности и специальные запросы?

– Как администрация проводит оценку качества преподавания учителей и того, как оно влияет на учебную деятельность учащихся?

– Соответствует ли содержание образования возможностям всех групп учащихся, является ли оно достаточно сложным и интересным, стимулирующим их развитие?

– Какова точка зрения учащихся на обучение, что они извлекают из него, какой опыт приобретают на уроках?

– Какова точка зрения учителей и дополнительных специалистов на преподавание, оценивание, деятельность учащихся?

– Каково мнение родителей о качестве преподавания, о том, насколько обучение является содержательным и стимулирует развитие их детей, а также о том, как быстро администрация реагирует на неудовлетворительное качество преподавания?

Источником информации о преподавании, оценивании и учебной деятельности учащихся служат:

– наблюдения на уроках;

– анализ работ учащихся;

– анализ того, как администрация поддерживает постоянное улучшение качества преподавания.

Изучая примеры работ учащихся, члены инспекции обращают внимание на следующее:

– Насколько старательно выполнены работы, свидетельствуют ли они о том, что дети работают с удовольствием и демонстрируют прогресс?

– Насколько улучшаются знания и умения учащихся, развивается их понимание предмета?

– Насколько высоким является уровень сложности заданий, требуют ли они усилий от учеников, позволяют ли им развиваться, не являются ли слишком простыми? На последнее может указывать то, что все работы выполнены идеально «с первой попытки».

– Какую письменную или устную обратную связь ученики получают от учителя, помогает ли эта обратная связь ученикам улучшить работу?

Анализируя школьную систему оценивания, эксперты определяют:

– как учителя используют оценивание, чтобы определить стартовую точку, на которой ученики находятся в начале года, и затем следят за тем, как они прогрессируют и достигают ожидаемых результатов в конце учебного года;

– насколько системно учитываются достижения учащихся: рассматриваются ли данные об индивидуальном прогрессе учащихся, сравниваются ли достижения учащихся внутри одной возрастной группы, внутри одного класса, достижения разных классов и разных ступеней обучения.

4. Моральное и культурное развитие, поведение и безопасность

С учетом того что оценка проводится в школах, работающих в сложных социальных условиях, важной составляющей их эффективной деятельности является способность обеспечить личностное развитие (моральное и культурное) учащихся и заботиться об их безопасности и благополучии. Эти области деятельности школы становятся предметом отдельной оценки.

Эксперты анализируют посещаемость, количество опозданий в школе и то, что школа делает для улучшения этих параметров. Отдельный акцент ставится на группах учащихся, требующих особого внимания. Важной характеристикой служит динамика показателей посещаемости и дисциплины, а также другие свидетельства изменений в области социального и культурного развития учащихся, намеченные в программе перехода школы в эффективный режим работы, например, участие школы и учащихся в социальных и культурных проектах и конкурсах; помощь, которую учащиеся школы оказывают местному сообществу.

Эксперты используют школьную документацию, а также опираются на информацию, полученную в ходе бесед с учащимися, учителями, администрацией и родителями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, подведем итоги разговора о том, как директор и управленческая команда могут перевести в эффективный режим работы школу, которая функционирует в сложных внешних условиях. В издании было представлено большое количество инструментов и даны практические советы, рассказано о том, как проводить мониторинг и создавать саму программу. По материалам пособия уже разработана программа повышения квалификации для школьных команд. Она включает двухдневный очный семинар и последующее сетевое сопровождение в ходе проведения диагностики в школе и разработки программы перехода в эффективный режим работы.

Однако вынуждены признать, что не все школы могут достичь изменений самостоятельно. Иногда их усилий недостаточно для преодоления внешних неблагоприятных факторов. В этом нет ничего удивительного, ведь даже в русской пословице говорится: «Один в поле не воин».

Опыт девяти лет данного научного проекта и двух лет масштабного федерального проекта улучшения образовательных результатов учащихся в школах с низкими показателями, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях¹, свидетельствует о том, что наилучших результатов на пути к повышению эффективности достигают те образовательные учреждения, которые поддерживаются и сопровождаются органами управления и муниципальными методическими службами.

Поэтому принято решение, не откладывая в долгий ящик, взяться за подготовку еще одного пособия для руководителей и специалистов органов управления образованием, муниципальных методистов, работников региональных учреждений дополнительного профессионального образования.

В будущей книге будут собраны тексты, схемы, таблицы и описания инструментов поддержки школ, представлен контрольный список необходимых региональных и муниципальных мероприятий, рассказано о лучшем российском и зарубежном опыте на уровне страны, отдельных регионов и муниципалитетов.

Заявки на пособие уже сейчас принимаются по адресу: nbysik@hse.ru. Пишите Надежде Викторовне Бысик, если хотите получить такое издание сразу, как только оно появится в печати, и если хотите представить в нем свой опыт – стать нашими соавторами.

До встречи за чтением нового пособия! Ждать уже недолго!

¹ Имеется в виду конкурс федеральных субсидий на реализацию проектов поддержки школ в рамках мероприятия 2.2 Федеральной целевой программы развития образования (сейчас – Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования»), поддержку по которому в 2017–2018 гг. уже получили более 45 регионов РФ; в настоящее время проводится аналогичный конкурс на 2019 г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абанкина Т.В.* Интеграция и кооперация образовательных учреждений и организаций социально-культурной сферы // Руководитель бюджетной организации. 2013. № 6. С. 23–29.
2. *Барбер М., Муршед М.* Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах // Вопросы образования. 2008. № 3. С. 7–60.
3. *Бешилян А.А.* Использование элементов зарубежной практики самооценки в отечественной школе: магистерская диссертация. М., 2015.
4. *Вальдман И.А.* О пособии «Насколько хорошо работает наша школа?» // Управление школой. 2007. 1–15 авг. С. 2–4. (№ 15).
5. Всероссийский портал общественно-активных школ. URL: <http://oash.info>.
6. *Григорьев Д., Шишмакова Е.* Штрихи к портрету современной школы-хозяйства // Народное образование. 2008. № 7. С. 107–111.
7. Научно-учебная лаборатория «Социология образования и науки». URL: <https://slon.hse.ru/>.
8. *Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Фруммин И.Д.* Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148–177.
9. *Пинская М.А., Хавенсон Т.Е., Косарецкий С.Г., Звягинцев Р.С., Михайлова А.М., Чиркина Т.А.* Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 198–227.
10. Политика, основанная на знании: опыт Англии и Шотландии / [под ред. И.А. Вальдмана]. М.: Университетская книга, 2006. 306 с.
11. Практики волонтерства взрослых в работе с детьми в рамках проекта ОНФ «Равные возможности детям». URL: <https://onf.ru/project/49743/news>.

12. *Ризви С., Доннелли К., Барбер М.* Океаны инноваций. Атлантический океан, Тихий океан, мировое лидерство и будущее образования / пер. с англ. Н. Микшиной // Вопросы образования. 2012. № 4. С. 109–185.
13. *Фрумин И.Д., Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Плахотнюк Т.А.* Школы, работающие в сложных социальных контекстах: «тонущие» и «божущиеся» // Тенденции развития образования: проблемы управления и оценки качества образования: материалы VIII Международной научно-практической конференции. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. С. 172–185.
14. Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / сост. Н.В. Бысик, М.А. Пинская. М.: Университетская книга, 2017. 164 с.
15. *Ястребов Г.А., Пинская М.А., Косарецкий С.Г.* Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 58–95.
16. 10 Strong Claims About Successful School Leadership. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327938/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf.
17. *Agasisti T., Avvisati F., Borgonovi F., Longobardi S.* Academic Resilience: What Schools and Countries Do to Help Disadvantaged Students Succeed in PISA // OECD Education Working Papers № 167. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/e22490ac-en>.
18. Framework of Reference: The Making of: Leadership in Education. A European Qualification Network for Effective School Leadership. URL: http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/Framework/RU_Framework.pdf.
19. *Freeman J.A.* [Review] // School Effectiveness and School Improvement. 2000. Vol. 11, № 3. P. 405–418. Book Review: Gray J. et al. Improving Schools: Performance and Potential. Buckingham: Open University Press, 1999. 176 p.
20. *Hallinger P., Heck R.H.* Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980–1995 // School Effectiveness and School Improvement. 1998. Vol. 9, № 2. P. 157–191.

21. *Harris A.* Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow. L.: Routledge, 2008.
22. *Harris A.* Equality and Diversity: Building Community: Inaugural Professorial Lecture (April 23, Institute of Education). L., 2009.
23. *Harris A.* Leading System Transformation // School Leadership and Management Formerly School Organization. 2010. Vol. 30, № 3.
24. *Harris A., Chapman C.* Towards Differentiated Improvement for Schools in Challenging Circumstances // British Journal of Educational Studies. 2004. Vol. 52, № 4. P. 417–431.
25. *Marzano R.* What Works in Schools: Translating Research into Action. Alexandria, VA, 2003. 117 p.
26. *Mortimore P.* The Road to Improvement: Reflections on School Effectiveness. Lisse: Swets & Zeitliner Publishers, 1998. 383 p.
27. Ofsted Inspects: A Framework for All Ofsted Inspection and Regulation. URL: http://dera.ioe.ac.uk/10068/1/The_framework_for_school_inspection%5B1%5D.pdf.
28. *Reynolds D., Hopkins D., Potter D., Chapman C.* School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: A Review of Research and Practice // School Leadership and Management. 2002. Vol. 22, № 3. P. 243–256.
29. School Effectiveness Framework. Department of Children, Education, Lifelong Learning and Skills. Wales: Welsh Assembly Government, 2006.
30. Schools at the Crossroads of Innovation in Cities and Regions. P.: OECD Publishing, 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264282766-en>.
31. What are the Quality Assurance (QA) Review's Aims and How Does It Work? // Challenge Partners. URL: <https://www.challengepartners.org/qa-review>.
32. *Whitty G., Mortimore P.* Can School Improvement Overcome the Effects of Social Disadvantage? L.: London Institute of Education, 1997.

Учебное издание

Я – ЭФФЕКТИВНЫЙ ДИРЕКТОР
Как разработать и реализовать программу улучшения
образовательных результатов учащихся школы

Учебно-методическое пособие

Составители:

Бысик Надежда Викторовна, **Пинская** Марина Александровна,
Косарецкий Сергей Геннадьевич и др.

Редактор *О.К. Голошубина*
Корректор *А.П. Стаценко*
Верстка и дизайн *С.Н. Шитикова*

Литературное агентство «Университетская книга»

Юридический адрес: 105120, Москва
Ул. Нижняя Сыромятническая, д. 5/7, стр. 8.
Почтовый адрес: 111024, г. Москва, ул. Авиамоторная,
д. 55, корп. 31 (495) 981-51-12, 221-50-16

Подписано в печать 15.12.2018. Формат 60×90/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная. 7,0 печ. л.
Тираж 500 экз.

По вопросам приобретения и издания литературы обращаться по адресу:

111024, Москва, ул. Авиамоторная, д. 55, корп. 31
Тел./факс: (495) 981-51-12, +7 (985) 165-36-36
Электронная почта: universitas@mail.ru
Дополнительная информация на сайте: www.logosbook.ru