

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»
Центр Социально-экономического развития школы



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

**СБОРНИК
ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ
ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ И ШКОЛЬНЫХ КОМАНД**

Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов

Составитель: Пинская М.А., ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы НИУ ВШЭ, к.п.н.

Москва, 2013

Центр социально-экономического развития школы НИУ Высшая школа экономики выражает большую благодарность и признательность за помощь в разработке данных информационно-методических материалов, профессору Лондонского университета Альме Харрис и консультанту Правительства Уэльса по вопросам развития школьной эффективности Мишель Сюзетт Джонс (Великобритания).



М.А. Пинская
Ведущий научный сотрудник
НИУ ВШЭ, к.п.н.



И.Г. Груничева
Научный сотрудник
НИУ ВШЭ, магистр образования

Уважаемые коллеги!

Вашему вниманию предлагаются сборники информационно-методических материалов по переводу школ в эффективный режим работы и внедрению в школах профессиональных сообществ обучения. Предлагаемые материалы адресованы школьным командам, принявшим решение об изменении состояния школы и улучшении её результатов: администрации и педагогическому коллективу, а также управленцам и консультантам. Они могут служить опорой в проведении самодиагностики и разработке программ улучшения. В основе предлагаемого подхода лежит общемировой опыт повышения эффективности работы школ и, в первую очередь, тех, которые действуя в сложных социальных контекстах, обучают наиболее проблемный контингент и берут на себя задачу обеспечить максимальные достижения и прогресс для всех учеников, вне зависимости от их стартовых условий и семейных проблем.

В первом сборнике представлены материалы, которые познакомят вас с основными характеристиками эффективной школы, обеспечат инструменты для диагностики актуального состояния школы и анализа основных школьных процессов, будут служить руководством в разработке программы перехода в эффективный режим работы.

Второй сборник раскрывает новый и основной путь к осуществлению изменений через создание в школе сообщества профессионального обучения и служит руководством на этом пути.

Мы желаем вам успеха и выражаем глубокую благодарность всем участникам большой работы, в ходе которой собраны представленные в сборниках материалы: нашим зарубежным консультантам, коллективам школ и представителям органов управления образованием республики Карелия и Ярославской области.

Содержание:

I. Что такое эффективная школа	
1.1.Основные элементы эффективности.....	2
1.2.Эффективное руководство.....	6
II. Самодиагностика школы	
2.1.Показатели качества школьных процессов.....	11
2.2. Диагностика и планирование повышения качества обучения и преподавания	17
2.3. Оценка качества преподавания.....	30
2.4. Оценка школьного климата/ Инструменты обратной связи.....	39
III.Разработка плана улучшений	
3.1. Общие подходы к разработке программы.....	47
3.2. Приложения.....	52
IV.Мониторинг изменений	
4.1. Общий план мониторинга.....	63
4.2. Реализация и коррекция программ улучшения	69

I. Что такое Эффективная школа

1.1. Основные элементы эффективности

Несмотря на то, что модель «эффективной школы» пока не нашла должного распространения в Российской Федерации и странах СНГ, движение эффективных школ в США и Великобритании имеет уже почти 40 летнюю историю и динамично развивается в странах Центральной Европы, Канаде, Австралии, странах Африки и Южной Америки. В 1966 году в США был опубликован доклад Дж. Колемана «Образование для всех». Автор заключил, что семья, а не школа - главный определитель успехов учащихся. Такое фактически отрицание положительного влияния школы на успешность учащихся, спровоцировало многочисленные исследования, которые стали основой для начала движения эффективных школ.

Образовался целый банк результатов исследований, который подтвердил идею, что все дети могут учиться, что все дети могут освоить основные предметы учебного плана, независимо от семейного положения. Движение эффективных школ не сбрасывает со счетов важный фактор влияния семьи. В то же время, эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам. То есть создавать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития. Эффективная школа стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, то есть обучающихся детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных районах. Общий для ряда стран опыт улучшения результатов школ, накопленный за три последних десятилетия, позволяет выделить основные элементы в организации её жизни, которые помогают перейти из кризисного в рабочее состояние или, как принято говорить, повышают потенциал и жизнеспособность школы. Перечислим эти элементы:

Портрет эффективной школы можно описать так: это школа, в которой¹:

1. Учение находится в центре школьной деятельности
2. Весь школьный коллектив функционирует как единое целое
3. Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех, вовлечённых в жизнь школы) является позитивной:

¹ Mortimore Peter. The road to improvement. Reflections on school effectiveness. – Swets&Zeitlinger Publishers, 1998

- учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются
- к людям относятся с доверием и уважением.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие признаки эффективных школ, которые можно выделить в два нижеследующих крупных блока:

Характер школы

1. Приоритет образовательных задач школы
2. Позитивный, поддерживающего климата внутри школы
3. Упор на качестве преподавания и учебных результатах
4. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи
5. Система внутришкольного мониторинга учебных достижений
6. Постоянное профессиональное развитие учителей
7. Включенность родителей и сотрудничество с ними
8. Поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами

Стиль жизни школы :

1. «Живое» управление – не механическое, подвижное, гибкое
2. Общая система ценностей – консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика
3. Активное взаимодействие и сотрудничество – сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.
4. Совместное планирование и анализ действий – с участием педагогов и партнеров школы.

Рассмотрим более подробно содержание выделенных элементов в организации школы на трёх уровнях: школы в целом, учителя и ученика².

Факторы школы

1. *Содержательные и реализуемые образовательные программы, которые требуют:*
 - идентификации предметного содержания, необходимого для всех учеников;

² Robert J. Marzano What Works in Schools: Translating Research into Action, 2003.

- проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведённому на изучение предмета;
- последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить;
- проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ;
- сохранения всего отведённого на преподавание данного предмета времени.

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

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

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

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

3. *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.

4. *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;
- вовлекать учителей в деятельность по развитию персонала.

Фактор учителя и система действий

5. *Стратегии преподавания*, которые требуют:

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

б. *Управление на уроке*, которое требует:

- чётко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке;
- применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое.
- институировать 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.

1.2. *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.

Фактор ученика и система действий

1.3. *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.

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

- вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объём 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.

1.4. Мотивация учеников, которая требует:

- обеспечивать детям обратную связь относительно приобретённых знаний;
- давать детям задания и работу, которые являются увлекательными по своей природе;
- 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.

1.2. Эффективное руководство

Отдельно более подробно остановимся на том, как осуществляется руководство эффективной школой, какие основные правила и принципы следует иметь в виду директору, играющему роль лидера школы.

Можно выделить качества руководства, которые существенно влияют на учебные достижения школьников.

Это следующие компоненты:

культура – в какой степени директор поддерживает общие надежды и кооперацию;

порядок – в какой степени директор устанавливает общие правила действия и традиции;

дисциплина – в какой степени директор защищает учителей от всего, что может отнимать у них время и отвлекать от работы;

ресурсы – в какой степени директор обеспечивает учителей материалами и возможностями профессионального развития, необходимыми для успешной работы;

программы, преподавание, оценивание – в какой степени директор непосредственно включён в разработку и реализацию программ, преподавание и оценивание;

фокусировка – в какой степени директор ставит ясные цели и удерживает их в поле внимания всей школы;

знание программ, преподавания, оценивания – в какой степени директор обладает информацией и пониманием школьной практики в данных областях;

доступность – в какой степени директор имеет качественный контакт и как он взаимодействует с учителями и учениками;

поощрение контингента – в какой степени директор осознаёт и поощряет индивидуальный вклад сотрудник;

защита – в какой степени директор выступает в качестве адвоката и выразителя интересов школы;

поступление – в какой степени директор привлекает учителей к разработке и реализации важных решений и стратегий;

подтверждение – в какой степени директор понимает и отмечает школьный вклад и осведомлён о неудачах;

отношения – в какой степени директор демонстрирует понимание персональных проблем педагогов и сотрудников;

проведение изменений - в какой степени директор проявляет волю к изменениям статуса-кво;

оптимизация – в какой степени директор инспирирует и проводит новые вызывающие инновации;

идеалы/ надежды – в какой степени директор действует, исходя из чётких идеалов относительно школы и обучения;

мониторинг/ эвалюация – в какой степени директор осуществляет мониторинг эффективности деятельности школы и её влияния на достижения учеников;

подвижность – в какой степени директор адаптирует своё руководство к требованиям текущего момента и приспосабливается к возражениям;

понимание ситуации – в какой степени директор осознает детали и обстоятельства школьной жизни и использует эту информацию для решения текущих и потенциальных проблем;

интеллектуальное стимулирование – в какой степени директор заинтересован в том, чтобы сотрудники и персонал были в курсе современной педагогической теории и практики, и делает ли он обсуждение этих вопросов обязательным элементом школьной культуры.

Приведём описание того, что делает эффективно руководящий директор. Цитаты принадлежат разным руководителям, получившим опыт вывода школы из кризисного состояния.

Были выделены основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах.

Директор устанавливает ценности:

Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимо. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Важно, что ценности, постулируемые директором, имеют преимущественно моральный, а не инструментальный (экономически обусловленный, например) характер. Центральными 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 моё понимание того, какой должна быть школа».
(Директор школы, участвовавшей в проекте)

Усиление общих ключевых ценностей – 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 распределяет руководство

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу. Все участвовавшие в проекте директора школ вкладывали усилия в то, чтобы побуждать к лидерству всех остальных сотрудников. Они строили школьную общность в широком значении этого слова – через привлечение и развитие всех специалистов.

«Когда я пришёл в школу, директор и администрация полагали, 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 и развитие». (Директор школы, участвовавшей в проекте)

В центре внимания директора ученик

Директора школ, работающих в чрезвычайно сложных условиях, чётко направлены на улучшение преподавания и учения. Они фокусируются на повышении учебных

достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживают последовательность и единообразие преподавания и вводят чёткие правила поведения и нормы дисциплины. То есть центральным моментом улучшения школы становится именно улучшение качества преподавания и обучения. В этом смысле директора выступают как педагогические лидеры или ведущие преподаватели.

«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». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте).

«Школьная культура определялась тем, что учителя крайне редко обсуждали вопросы преподавания и учения. Всё, что угодно, но не это. Директор это изменил. Он поощрял дебаты и дискуссии по поводу происходящего на уроке». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте)

Директор инвестирует в развитие персонала

Каждый успешный директор школы понимает, что развитие сотрудников – это огромный ресурс для изменений и улучшения школы. В школах, показывающих низкие результаты и определяемых как проблемные, развитие сотрудников позволяет повысить их моральное состояние и мотивированность. Оно подчёркивает 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 способны улучшить своё состояние и повысить учебные результаты учеников.

Поэтому важно предоставлять учителям время для профессионального развития и общения. Не менее важно проводить мониторинг и оценку качества их работы. В проблемной школе нельзя мириться с плохим преподаванием и игнорировать тот факт, что оно существует. Это серьёзный вызов для школы. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития. Директор школы должен использовать любую возможность повысить качество преподавания в классе.

Директор вовлекает родителей

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи 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, осознаёт влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и считает связь с сообществом принципиально важной для себя.

«Основной проблемой для нас было добиться того, чтобы сообщество посмотрело на нас как на возможных помощников, а не врагов». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте)

Подводя итог, можно ещё раз подчеркнуть, что эффективное руководство, отвечающее описанным выше критериям, является ключом к успешной реализации программ улучшения результатов школы: действуя в заданных направлениях, руководитель *повышает потенциал организации*. Рост внутреннего потенциала – это условие того, достигнутые с помощью внешней поддержки улучшения будут устойчивыми и долговременными.

II. Блок 2. Самодиагностика школы³

Первым шагом к изменению состояния школы является самодиагностика и определение благополучных и проблемных зон в жизни школы. Диагностику актуального состояния школы необходимо провести с учётом модели эффективности. Ниже представлена таблица, в которой собраны основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и организации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; руководства и управления. Кроме этих показателей эффективности при самодиагностике предлагается оценить успеваемость и состояние школьных ресурсов. В представленной таблице основные показатели состояния школы или качества школьных процессов разделены на составляющие их элементы. При оценке 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.

Уровни

Уровень 6	<i>отлично</i>	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	<i>очень хорошо</i>	явные сильные стороны
Уровень 4	<i>хорошо</i>	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>адекватно</i>	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	<i>слабо</i>	слабость в важных областях работы
Уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	явные слабые стороны

2.1. Показатели качества школьных процессов

Ниже в таблице приведены основные области/показатели качества, отражающие состояние школы, то есть то, как происходят основные процессы: от учебного до процесса взаимодействия школы со своим окружением.

Схема комплексной диагностики школьных процессов

№	Показатель качества	Темы	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 						

³ Ofsted inspects - A framework for all Ofsted inspection and regulation ,2009 enquiries@ofsted.gov.uk.

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
		<ul style="list-style-type: none"> 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 деле повышения 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 оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества 						
Обучение и преподавание								
3.1	Составление планов учителями	<ul style="list-style-type: none"> планирование программ и ежедневной деятельности 						
3.2	Процесс обучения	<ul style="list-style-type: none"> диапазон и соответствие приемов обучения взаимодействие между учителем и учащимся ясность и целевая направленность опросов учащихся 						
3.3	Навыки усвоения материала учащимися	<ul style="list-style-type: none"> степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться темпы учебы личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе взаимодействие с другими участниками процесса 						
3.4	Удовлетворение нужд учащихся	<ul style="list-style-type: none"> выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями определение нужд при усвоении учебного материала 						
3.5	Оценка работы как часть процесса обучения	<ul style="list-style-type: none"> методы оценки и средства ведения учета суждения в процессе обучения использование информации, касающейся оценки 						
3.6	Отчеты о том, как учится учащийся	<ul style="list-style-type: none"> как составлять отчет сведения, передаваемые родителям о 						

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
		том, как учится каждый учащийся <ul style="list-style-type: none"> • способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок 						
Мониторинг достижений и помощь учащимся								
4.1	Воспитательная работа	<ul style="list-style-type: none"> • меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности • меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся 						
4.2	Личное и социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> • планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития • прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу, а также в развитии 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 должно основываться 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 обеспечения 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	Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в	<ul style="list-style-type: none"> • процедура принятия на учет учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками службой 						

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
	образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> обеспечения процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах 						
4.8	Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	<ul style="list-style-type: none"> связи с местными властями и другими руководящими органами связи с другими образовательными учреждениями связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями связи с официальными организациями 						
Моральные установки и климат								
5.1	Климат в коллективе и взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> чувство принадлежности к школе и гордость за нее прием и атмосфера мораль учащихся и персонала школы взаимоотношения между учащимися и персоналом школы поведение и дисциплина учащихся 						
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	<ul style="list-style-type: none"> результаты работы, ожидаемые учащимися и персоналом школы, и использование поощрений создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе 						
5.3	Равенство и справедливость	<ul style="list-style-type: none"> чувство равенства и справедливости обеспечение равенства и справедливости 						
5.4	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	<ul style="list-style-type: none"> побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы процесс коммуникации с родителями связи между школой и советом школы роль школы в местной общине 						
Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов								
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> достаточность, количество и соответствие меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности 						
6.2	Обеспечение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> достаточность доступного финансирования достаточность, размеры и пригодность ресурсов 						
6.3	Привлечение дополнительных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> привлечение ресурсов образовательной сети привлечение ресурсов территории и сообщества привлечение родителей 						
6.4	Кадровая работа	<ul style="list-style-type: none"> обеспечение кадров 						

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
		<ul style="list-style-type: none"> • опыт, квалификация и профессионализм кадров • привлечение дополнительных кадров 						
6.5	Эффективность и размещение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • эффективность учителей и коллективной работы • формирование классов и размещение учителей • обеспечение связей с целью помощи учащимся • эффективность и размещение вспомогательного персонала 						
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	<ul style="list-style-type: none"> • связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием • процедура анализа кадрового состава • развитие кадрового состава 						
6.7	Управление школьными финансами	<ul style="list-style-type: none"> • понимание механизма финансирования школы • меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом • использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения 						
Управление, руководство и обеспечение качества								
7.1	Постановка задач и выработка руководящих установок	<ul style="list-style-type: none"> • ясность и соответствие целей • эффективность процедуры выработки руководящих установок 						
7.2	Самооценка	<ul style="list-style-type: none"> • процедура самооценки • отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками • составление отчетов о стандартах работы и ее качестве 						
7.3	Планирование улучшений	<ul style="list-style-type: none"> • план развития • планирование мер • воздействие планирования 						
7.4	Руководство	<ul style="list-style-type: none"> • качество руководства • профессиональная компетенция и самоотдача • отношения с людьми и развитие коллективной работы 						
7.5	Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	<ul style="list-style-type: none"> • круг обязанностей и практическая работа • индивидуальная эффективность • коллективная эффективность 						

Показатели качества могут применяться на уровне:

<ul style="list-style-type: none"> • целой школы • отдельного класса • конкретных задач 	<p>например, Отслеживание прогресса и достижений в работе</p> <p>например, Удовлетворение нужд учащихся</p> <p>например, Общее качество успеваемости или Ожидание результатов и стимулирование их достижения</p>
--	--

Как применять показатели качества

В процессе самодиагностики и оценки состояния школы надо ответить на три главных вопроса.

Как мы работаем?

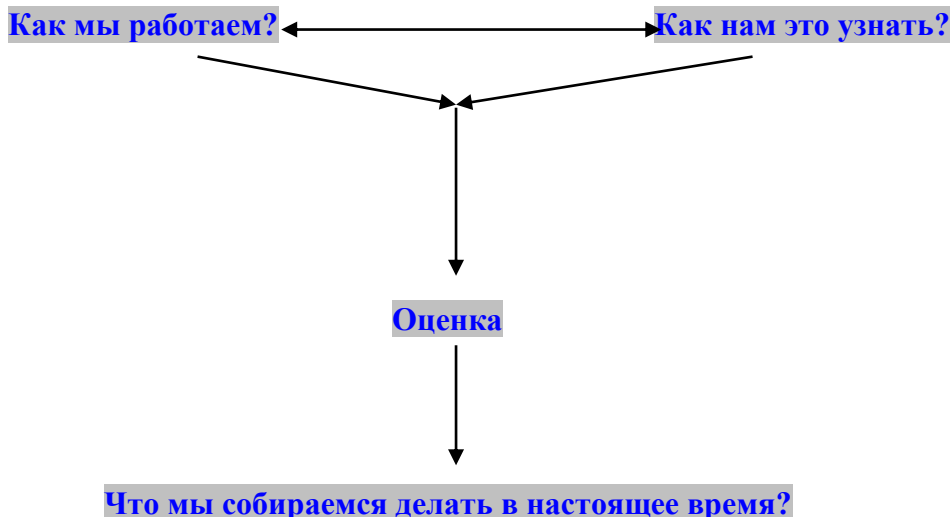
- Для этого надо сосредоточиться на тех результатах, которые ожидаются от поставленных школой задач.

Как нам это узнать?

- Выберите соответствующие показатели качества.
- Определите те моменты в работе, которые следует увидеть, ориентируясь на соответствующие рекомендации со стороны органов управления или применяя примеры других школ к своей ситуации.
- Решите для себя, какие фактические данные вам понадобятся, чтобы показать, что упомянутые результаты и моменты в работе присутствуют и имеют значение.
- Соберите эти фактические данные и составьте суждение о качестве того, что вы наблюдаете, ориентируясь на пояснения, данные для стартового и образцового уровней.

Что мы собираемся делать?

- Определите главные сильные стороны в работе и те области, которые требуют улучшения.
- Позаботьтесь об установлении обратной связи с коллективом школы и дайте возможность *всем* высказаться.
- Составьте отчёт о сегодняшнем состоянии школы.
- Определите первоочередные задачи, которые следует включить в план развития школы.





Планирование улучшений

Составление отчета о и качестве работы

Как найти фактический материал?

Фактический материал можно собирать разными способами.

Спросите людей, что они думают

<ul style="list-style-type: none">• индивидуальные интервью• групповые дискуссии• рабочие группы для исследования вопроса	<ul style="list-style-type: none">• исследования и опросы учащихся и родителей• собрания коллектива
---	--

Просмотрите документацию и источники данных

<ul style="list-style-type: none">• работа учащихся• отчеты родителям и управляющему совету• программы и планы работы	<ul style="list-style-type: none">• отчеты о ходе выполнения плана развития• протоколы собраний
---	--

Займитесь непосредственным наблюдением

<ul style="list-style-type: none">• проследите за отдельными учащимися• проследите за работой класса• присутствуйте на уроках• запишите на видео то, как вы сами ведете занятия	<ul style="list-style-type: none">• поменяйтесь классами• понаблюдайте друг за другом парами• поработайте бок о бок с другими учителями
--	---

Проанализируйте следующие данные

<ul style="list-style-type: none">• прогресс, достигнутый по сравнению с прежним уровнем успеваемости• общий прогресс в движении к поставленным школой целям• результаты экзаменов по установленной форме	<ul style="list-style-type: none">• успеваемость на уровне начальной и основной школы• данные, собранные на национальном или местном уровне• показатели прироста в качестве работы
---	--

2.2. Диагностика и планирование повышения качества обучения и преподавания

Мы подробно остановимся только на отдельных областях диагностики состояния школы. Центральной областью, в которой должны произойти изменения, является организация обучения. Ниже мы покажем, как можно анализировать организацию учебного процесса, опираясь на показатели в следующих разделах:

- Планирование обучения;
- организация учебной деятельности учащихся;

- коммуникация учителя и учеников;
- оценка результатов и прогресса учащихся;
- ожидания по отношению к результатам.

Преподавание и обучение являются центральными пунктами, в которых должны произойти изменения, чтобы улучшились результаты учащихся.

Они требуют тщательного наблюдения и анализа. Мы опишем два уровня организации учебного процесса: высокий, который может быть 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 служит основой для планирования 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 результатов следует тщательно проследить происходящие изменения, чтобы определить, происходят ли улучшения в организации учебного процесса.

Приведённое ниже описание касается как деятельности отдельного учителя, так и школы.

1.1 Составление планов учителями

Планирование преподавания предметных программ и ежедневной деятельности

Высокий уровень. Описание

Учебные планы в сжатой и ясной форме конкретизируют, что должны изучить учащиеся и каким образом и когда они должны это сделать. В них четко указываются ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться. Персонал 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. Используются также возможности составления планов совместно с коллегами.

Начальный уровень 2. Пояснение.

Учебные планы дают лишь общую или неполную картину того, что должны изучить учащиеся и 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, описываются нечетко. При планировании того, как будут удовлетворяться нужды учащихся, а также, какие следующие шаги им нужно сделать, на результаты оценивания делаются общие ссылки, но уделяется недостаточное внимание. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, не всегда планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Не всегда используются возможности для совместного планирования с коллегами.

Примечание:

Следует принимать во внимание следующее:

- планы разрабатываются на неделю, месяц, полугодие и год
- планируются индивидуальные образовательные программы, введенные для учащихся с особыми образовательными нуждами
- разрабатываются планы для учащихся с неродным русским языком
- планируется применение информационных технологий

1.2. 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 применение информационных технологий, соответствуют нуждам учащихся. Они максимально увеличивают возможности непосредственной работы с учащимися 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 самостоятельной учебе.
- Учителя 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 эффективно 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, и 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 возможность непосредственной работы с учащимися с участием всего класса, группы или отдельных учащихся. Хотя домашняя работа задается, она не всегда хорошо спланирована и тесно увязана с работой в классе. Учителя пренебрегают развитием навыков учащихся к самостоятельной учебе.
- 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 всех учащихся. Среди недостатков отмечается неумение определить пробелы в знаниях и понимании учащихся.

1.3 Навыки усвоения материала учащимися

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 побуждает и вызывает интерес к учёбе. Предлагаемые учащимся материалы учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие. Учащихся поощряют работать хорошо и инициативно в отсутствие тесной опеки.
- 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 улучшить 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 не побуждает и не вызывает интереса к учебе. Предлагаемые учащимся материалы в целом учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие, однако один момент или несколько моментов в них опущены или чрезмерно выделены. Хотя большинство учащихся работает хорошо в отсутствие тесной опеки, 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 делать 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 улучшить в своей учебе.
- Учащиеся редко работают в сотрудничестве друг с другом, и рабочие группы учащихся не различаются по своему составу и размеру.

1.4 Удовлетворение нужд учащихся

Данный показатель следующие темы:

- *выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий*
- *обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями*
- *определение нужд учеников*

Высокий уровень. Описание

- Задания и работа очень хорошо 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 учитывается языковой и культурный багаж учащихся.
- Организовано тщательно взвешенное соответствие задач и приёмов 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 таких целей. Отдельные задания и виды работы выполняются в отрыве от других сфер обучения. Не всегда правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.
- 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 чьим-либо присмотром; тем, для кого русский не является родным языком; детям с физическими недостатками; тем, кто не может посещать занятия постоянно из-за болезни, по семейным обстоятельствам; а также любым другим потенциально уязвимым группам учащихся.

1.5 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 учебном плане. 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, насколько они успешно с этим справляются и какие испытывают трудности. Принимаются правильные меры для того, чтобы суждения учителей проходили последующий арбитраж и оценку.
- Учителя регулярно сообщают учащимся сведения о продвижении вперед и успеваемости. Учащиеся сами принимают участие в обсуждении собственного прогресса, и 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, а

также родителей и поддерживать непрерывность в обучении при переходе от одного этапа к другому. Учителя всесторонне используют оценочную информацию для того, 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 важных 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 «на месте», поверхностны. Имеются серьезные недостатки в выборе мер для последующего арбитража и оценки суждений учителей.
- Учителя иногда обсуждают с учащимися сведения об их продвижении, однако обратная связь с учащимися нерегулярна. Та обратная связь, которая существует, не используется, чтобы отмечать прогресс или определять следующие шаги в обучении. Записи ведутся, однако они не отражают всех ключевых моментов работы. Они не часто 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/или для учебного планирования.

1.6 Отчеты о том, как учится учащийся

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 устраивает консультации с учителями. Официальные мероприятия школы хорошо организованы, и все ее установки сообщаются в ясной форме.

- Письменные отчеты для родителей составляются в удобочитаемой форме, в них приводится понятная 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. Ответы 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 по поводу прогресса в учебе детей, однако активно в диалог их не вовлекают. Школа предоставляет возможности проконсультироваться с учителями, однако делается это нечасто и/или сообщения о таких мероприятиях неопределенны.
- Письменные отчеты для родителей непонятны или составляются в неудобочитаемой 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 делается слишком большой акцент на отношении учащихся к учебе, а не на их знаниях, понимании и развитии их навыков. Родителей не просят давать ответы на эти отчеты.
- На запросы родителей относительно успеваемости и прогресса ребенка даются ответы общего характера, а высказанные родителями мнения не считаются важными.

1.7. 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 и регулярно тщательно изучают результаты оценивания. Запланированные и достигнутые результаты сопоставляются через регулярные 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.
- Запланированное и достигнутое учениками систематически регистрируется. 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 преподавателями, преподавателями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями. Учащиеся используют информацию из своих личных дел. Персонал школы использует систематически эти данные для составления характеристик учеников..

Начальный уровень. *Описание*

- Педагоги не регулярно следят за прогрессом отдельных учащихся и не всегда тщательно изучают результаты оценивания. В план внесены задачи по сопоставлению достигнутых результатов с запланированными, но не системно и не чётко. Учащимся предоставлена ограниченная 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 профессиям, привычек и интересов. В личных делах мало сведений о

достижениях учащегося за пределами школы.

- Педагоги в ограниченной степени используют имеющуюся информацию. Хотя в личных делах приводятся фактические данные об успеваемости и об отдельных упражнениях в самооценке, они редко используются для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Связь между администрацией, классными преподавателями / преподавателями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями ограничена. Учащиеся не имеют доступа к информации. Персонал школы не использует 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.

1.8. 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 учёбе. 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 дело 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 и общая успеваемость низка.
- 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; обеспечение наглядными пособиями; консультации; услуги специалистов, оказываемые отдельным учащимся; повышение качества работы персонала 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, элементу программы на аттестат школы или другому аспекту учебного плана.
2. Там, где это необходимо, следует отмечать помощь, оказываемую учащимся, для которых русский не является родным языком.

1.9. 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.*

- Персонал школы ожидает высоких результатов в успеваемости, посещаемости и поведении учащихся. Хорошо осознается важность поощрений в качестве 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 в работе других.
- Персонал школы стремится 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 и сообщает об этих достижениях вышестоящим органам, родителям, членам семей учащихся и более широкой общественности.

- **Начальный уровень.** *Описание.*

- Персонал школы не всегда уверен 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 в 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 степени, какое качество работы от них ожидается, либо не устанавливают соответствующих высоких стандартов в учебе.
- Персонал школы не всегда стремится к установлению высоких моральных стандартов. Хотя в некоторых аспектах работы высокое качество достижений ценится, это отношение не распространяется на всю школьную жизнь. У учащихся наблюдается неоправданно скромное стремление добиться высоких результатов.

Высоких показателей в работе в разнообразных областях учебы ждут только от определенных групп учащихся. Школа не часто 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 и проводится в течение всего учебного года. Вот пример календаря одной из школ, составленного для отслеживания результатов работы.

Что отслеживается	Частота	Показатели Качества	авг.	сен.	окт.	нояб.	дек.	январ.	фев.	март	апр.	май	июн.
Кол-во часов на предмет	годовая программа				x		x			x			
Результаты ЕГЭ и ГИА	ежегодно												
Учебные планы по четвертям	раз в четверть		x		x			x		x		x	
Ученические тетради и классные работы	выборочно каждый месяц		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Работа в классах	по запланированному графику			x		x	x		x	x		x	
Отчеты для родителей	по этапам				x				x	x		x	
Индивидуальный прогресс и характеристики учащихся	раз в полугодие				x				x		x		
Отслеживание выполнения ИУП учащихся	еженедельно		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Посещаемость	ежемесячно		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Поведение	ежемесячно		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Мнения персонала	каждое полугодие				x			x					
Выборочное изучение мнений учащихся	ежегодно									x			
Выборочное изучение мнений родителей	ежегодно								x				
Проверки здоровья и безопасности	раз в полугодие				x				x				
Ход выполнения Плана развития школы	раз в полугодие				x		x			x			

2.3. Оценка качества преподавания

Поскольку то, как происходит преподавание и учение, рассматривается как один из основных факторов, определяющих эффективность школы, и находится в центре внимания разработчиков программ помощи школам, принципиально важно провести точную диагностику качества работы учителя на уроке. Эта оценка делается на основе экспертного наблюдения на уроке.

Рамка наблюдения и оценки ориентирована на ключевые профессиональные умения учителя, доступные для наблюдения на уроке. Представленная рамка для оценки качества преподавания опирается на модель эффективного преподавания.

Компоненты эффективного преподавания

Профессиональные умения учителя

I Блок: менеджмент

Компонент I А: Организация учебной среды

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, оборудования присутствуют и готовы к использованию
- Есть 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.
- Всё, что представлено в классе, создаёт приятную атмосферу и тематически связано с учебным процессом.

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 своё доверие учителю
- Учитель справедлив и последователен по отношению ко всем ученикам
- Классный климат свидетельствует о взаимной вежливости и уважении.

Компонент I В: Максимально продуктивное использование времени

Распорядок и организация времени на уроке

- Учебная работа начинается без промедления
- Все дети понимают распорядок урока

- Все дети понимают указания учителя
- Распорядок начала и окончания урока, выполнения заданий, раздачи материалов и т.д. отработан и постоянно поддерживается.
- Смена форм работы проходит без потери времени
- Ученики активно вовлечены в работу в течение всего урока.

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 отведённое для неё время
- Учебная деятельность продолжается до завершения урока
- Ученики активно и явно вовлечены в учебную работу (ничего неделание отсутствует или минимизировано)

Компонент I C: Управление поведением учеников, обеспечивающее возможность продуктивной учебной работы

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

Использование инструментов мониторинга для поддержки учебной деятельности

- Поведение эффективно отслеживается (осуществляется мониторинг) *в ходе* урока
- Неприемлемое поведение останавливается или переориентируется
- Неприемлемое поведение влечёт 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, выпавших из работы.

II Блок: преподавание

Компонент ПА : Эффективное осуществление преподавания

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 собирается перед тем, как вводится новая работа
- 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, ясны и полны.

Последовательность урока, способствующая учению

- Дается общий обзор урока (устанавливаются цели, даются отсылки к прошлым и будущим урокам, собирается внимание детей)
- Фокус 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

Использование приемлемых учебных материалов и дополнительных средств для достижения учебных целей

- Различные материалы и дополнительные средства используются для того, чтобы заинтересовать учеников и сделать преподавание разнообразным
- Использование материалов и дополнительных средств способствует развитию результатов
- Материалы и дополнительные средства приспособлены к индивидуальным особенностям учеников (кинестетики, визуалы, аудисты)
- Материалы и дополнительные средства служат углублению, закреплению и расширению формируемых понятий.

Корректировка урока в случае необходимости

- Если необходимо учитель повторяет то, что было сделано
- Когда возникает необходимость, учитель корректирует ход урока

Компонент II В: Учитель даёт соответствующее (приемлемое) содержание

Представление содержания предмета на уровне, соответствующем развитию учеников

- Учитель хорошо знает содержание предмета
- Учитель приспособливает содержание к способностям учеников, уровню их достижений и интересам

Представление содержания предмета чётко и точно

- Содержание представляется чётко и логично
- Представляется современная актуальная информация
- Устаревшая информация корректируется с помощью дополнительных источников

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

- Содержание связано с жизненным опытом
- Содержание соотнесено с актуальными событиями
- Детей учат прикладывать знания и умения в жизни

Компонент II С: Учитель обеспечивает ученикам возможность активно включаться в учебный процесс

Учёт индивидуальных особенностей учеников

- Учитель использует разнообразные формы работы, материалы, задания и формы оценивания, чтобы:
 - Приспособиться к различным учебным стилям (визуальный, аудио, тактильный)
 - Приспособиться к различным учебным объёмам
 - Приспособиться к различным учебным возможностям учеников (углубление, исправление)
 - Приспособиться к разным уровням зрелости учеников
 - Приспособиться к различным интересам учеников

Демонстрация способности эффективно взаимодействовать с учениками

- Учитель демонстрирует корректную устную и письменную коммуникацию
- Даётся ясное указание, как выполнить задание
- Учитель определяет этапы, необходимые для выполнения задания
- Когда необходимо ученикам даются примеры выполнения заданий
- Используемая учителем лексика соответствует уровню данного класса
- Ученикам задаётся достаточно много процедурных вопросов

Стимулирует и укрепляет высоко организованное мышление в соответствии с уровнем развития детей

- Учитель использует *разнообразные* вопросы
- Вопросы обращены к высоко организованным 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 решения проблем. Учебная работа требует креативного мышления.
- Есть свидетельства того, что мышление осуществляется на уровне, превосходящем уровень имеющихся знаний

Поощрение учеников к активному участию

- Все ученики регулярно поощряются к участию, включая мало активных
- Все дети получают возможность **активно и открыто** участвовать в уроке
- Ответы учеников и высказанные ими идеи используются, чтобы поддержать взаимодействие
- Кооперация учеников поощряется
- Ученики поощряются к тому, чтобы учитывать идеи и ответы соучеников
- Есть свидетельства того, что учеников поощряют делиться своими идеями и информацией

Компонент II D: Оценивание

Проведение непрерывного мониторинга достижений учеников (неформальное оценивание)

- Учитель постоянно отслеживает включённость детей в выполнение задания (в начале, по ходу, после завершения)
- Учитель проверяет понимание учеников посредством вопросов, некоторые из которых имеют повышенную сложность
- В ходе работы учеников учитель ходит по классу, чтобы оценить их прогресс.
- Учитель требует, чтобы ученик демонстрировал то, что было пройдено
- Мониторинг распространяется на всех учеников класса, а не только на маленькую группу

Обеспечение всем ученикам своевременной обратной связи относительно их прогресса

- Учитель последовательно обеспечивает обратную связь ученикам в продолжение урока
- Учитель подтверждает правильный ответ и объясняет, *почему* ответ правильный или ошибочный
- Обеспечивается корректирующая обратная связь, поясняющая, почему ответ ошибочный или неподходящий
- Даются специальные рекомендации для исправления
- Похвала следует за особенное старание
- Учитель повторно обращается к ученикам, у которых возникли трудности
- Специальную обратную связь получают ученики, достигшие результатов

Оценочный лист для наблюдений в классе

Школа _____

Учитель _____

Класс _____

Дата _____

I Блок: менеджмент						
Показатели	Н/Н	1	2	3	4	Комментарии
IA.1.Организация пространства, материалов и оборудования для поддержки учебной активности						
I A.2.Поддержка позитивного учебного климата						
I B.1.Распорядок и организация времени на уроке						
I B.2.Распределение времени на разные формы работы						
I C.1.Установки и ожидания в отношении поведения учеников						
I C.2.Использование инструментов						

мониторинга для поддержки учебной деятельности						
II Блок: преподавание						
Показатели	Н/Н	1	2	3	4	Комментарии
II А.1. Использование техник, которые повышают результативность урока						
II А.2. Последовательность урока, способствующая учению						
II А.3. Использование приемлемых материалов и дополнительных средств для достижения учебных целей						
II А.4. Корректировка урока в случае необходимости						
II В.1. Представление содержания предмета на уровне, соответствующем развитию учеников						
II В2. Представление содержания предмета чётко и точно II В3. Использование релевантных примеров, неожиданных ситуаций и актуальных событий для раскрытия содержания						
II С1. Учёт индивидуальных особенностей учеников						

II C 2. Демонстрация способности эффективно взаимодействовать с учениками						
II C.3. Стимулирование и укрепление высоко организованного мышления в соответствии с уровнем развития детей						
II C.4. Поощрение учеников к активному участию						
II D.1. Проведение непрерывного мониторинга достижений учеников (неформальное оценивание)						
II D.2. Обеспечение всем ученикам своевременной обратной связи относительно их прогресса (неформальное и формальное оценивание)						

Оценки:

Н/Н: не наблюдается

1: Неудовлетворительно

2: Нуждается в улучшении

3: Хорошо

2. 4. Оценка школьного климата - инструменты обратной связи.

Приведённые ниже 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.

Анкета для учащегося

«Что я делал чаще всего на уроках»

Что я делал на уроке	В 1-4 классе				В 5-6 классе			
	На каждом уроке	1-2 раза в неделю	Реже	Никогда	На каждом уроке	1-2 раза в неделю	Реже	Никогда
Выполнял самостоятельное задание в библиотеке								
Списывал с доски								
Участвовал в обсуждении								
Молча слушал учителя								
Конспектировал слова учителя								
Записывал под диктовку учителя								
Работал в группе над каким-либо								

заданием								
Проводил время, думая о своём								
Обсуждал свою работу с учителем								
Работал на компьютере, выполняя учебное задание								
Выполнял задание, которое имело отношение к жизни								
Ничего не делал								

Проводится в СОШ в начальной, основной и старшей школе, по одному классу на каждой ступени. Учащиеся старшей школы отвечают на вопросы относительно их класса и предыдущего этапа обучения. Например, Что я делал на уроке чаще всего в 7-8 кл. и в 10-11 кл.

Анкета для учащегося
Как я себя чувствую на уроках

Дорогой ученик/дорогая ученица!

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

Большое тебе спасибо за ответы.

Класс:

Предмет

Если хочешь, то в третьей части анкеты ты можешь более точно написать, что тебе нравится в уроках и что особенно мешает.

Во второй части анкеты тебя спросят, соответствуют ли различные описания уроков действительности или нет.

Пожалуйста, прочитай внимательно каждый вопрос и зачеркни один из кружков от «совершенно согласен» до «совершенно не согласен».

А. УЧИТЕЛЬ:

Эта черта свойственная моему учителю:

1. в полной мере 2. скорее да чем нет; 3. скорее нет, чем да 4. совсем нет

	1	2	3	4
Справедливый				
С чувством юмора				
Помогает и поддерживает				
<hr/>				
	1	2	3	4
Вежливый				
Заинтересованный				
Понимающий				
<hr/>				
	1	2	3	4
Честный				
Открытый				
Допускает критику				

Б. УРОКИ ТВОЕГО УЧИТЕЛЯ:

Насколько точны данные характеристики?

Если характеристика, по твоему мнению, точно соответствует действительности, отметь кружок в столбце 1, если совсем не соответствует - в столбце 4.

Обрати особое внимание на вопросы, выделенные курсивом (2, 5, 8 и др.). Они сформулированы отрицательно.

1. совершенно точны; 2. скорее да, чем нет; 3. скорее нет, чем да; 4. точно нет.

	1	2	3	4
1. Он может отвечать даже на трудные вопросы, так как очень хорошо знает предмет.				
2. <i>Для того, чтобы получить хорошую оценку, важнее 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. Он старается хвалить нас по нашим реальным достижениям и поведению, никого не предпочитая.				

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5. У этого учителя я не знаю точно, чего он хочет, когда проверяет или спрашивает и откуда как получается отметка. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Я думаю, что благодаря его урокам, я многому научился. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Его преподавание интересно и привлекательно, так как он проводит уроки разнообразно и близко к практике. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Он слишком много требует от нас, и поэтому я чувствую, что не справляюсь и переживаю напряжение (стресс). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Учитель объясняет все хорошо и ясно, так что я хорошо понимаю самое важное. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Когда я делаю ошибку или плохо себя веду, учитель ругает и высмеивает меня перед всем классом. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Я очень радуюсь, когда в нашем классе преподает этот учитель. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Он часто объясняет нам, как его предмет связан с другими предметами и с практическими проблемами. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Если я сделал что-то правильно и хорошо, то он меня за это хвалит. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Прежде чем задать что-то на дом, он спрашивает, есть ли у нас другие домашние задания или не нужно ли нам готовиться к экзаменам. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Он радуется, если ему удастся дать нам что-то новое или трудное. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Этому учителю часто не удается создать в классе необходимую для работы дисциплину и порядок. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Если у меня возникают трудности в учебе, я могу рассчитывать на понимание и помощь учителя. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Он очень старается в своем предмете сообщать нам актуальные, современные и жизненные примеры. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Когда у меня появляются интересные идеи и я хочу что-то сказать, то учитель меня совсем не обращает на меня внимания. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Благодаря своей заинтересованности и своему участию учителю удается заинтересовать нас своим предметом . | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Учитель следит за тем, чтобы мы могли реализовывать на уроках свои идеи. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Если мне что-то мешает у этого учителя, то я могу ему об этом сказать, не опасаясь плохих последствий. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Этот учитель занимается главным образом с хорошими учениками | | | | |

<i>в классе.</i>	1	2	3	4
24. Если учитель дает домашние задания, то я их могу выполнить самостоятельно, без посторонней помощи.	1	2	3	4
25. Если я что-то делаю не так, например, в домашних заданиях, тогда учитель объясняет точно, как нужно сделать правильно.	1	2	3	4
26. Он дает мне на своем предмете что-то, что будет важно для меня в жизни или в профессии.	1	2	3	4
27. Из-за высоких требований, которые предъявляет учитель, у меня часто возникает страх, когда я ему отвечаю.	1	2	3	4
28. Отметки, которые я получаю у этого учителя, соответствуют моим действительным достижениям.	1	2	3	4
29. Я хотел бы, чтобы этот учитель преподавал мне и на следующий год.	1	2	3	4
30. Этот учитель мне симпатичен.	1	2	3	4

Насколько ты доволен твоим учителем в целом ?

Отметь кружок, который лучше всего подходит.

- **очень доволен**
- **доволен**
- **не могу сказать**
- **недоволен**
- **очень недоволен**

В. 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 СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ

Анкета для учащегося
Что я думаю о школе

Моё школьное окружение	Совершенно согласен	В основном согласен	Не полностью согласен	Совершенно не согласен
1. Я думаю, 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 выслушиваю мнение каждого соученика				
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 соучениками, я всегда готов им помочь				
10. Дома кто-то обязательно поможет мне в учёбе				
11. Моим друзьям интересно то, что мы изучаем в школе.				
12. Когда мы выполняем задание вместе с соучениками, я предлагаю свои решения.				
13. Мои родители очень ценят интерес и усердие к учёбе.				
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.

Поддержки семьи: утверждения 3, 10.

Запрос семьи на образование: утверждения 8, 13.

Поддержка друзей: утверждения 11, 14.

Отношение к учёбе друзей: утверждения 12, 16.

**Анкета для учителей⁴
Педагогическая культура**

Моё школьное окружение	Совершенно согласен	В основном согласен	Не полностью согласен	Совершенно не согласен
1. Обычно когда я ухожу 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				

⁴ Анкета составлена на основе материалов Социологической лаборатории образования и науки НИУ ВШЭ Санкт-Петербурга.

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 представление о том, что нужно делать, чтобы школа стала лучше				
16. Директор привлекает мало ресурсов и помощи для школы				
17. Учителя не могут ожидать, что ученики нашей школы будут много работать				
18. Директор всегда открыт к обсуждению школьных проблем				

Смысловые блоки анкеты:

Профессиональная удовлетворённость: 3,6

Отношение к школе: 1,2.

Ожидания от учеников: 14, 17.

Установка на учебные результаты: 8,9.

Целенаправленное руководство: 7,11.

Кооперация и взаимодействие: 12,13.

Привлечение поддержки: 4,16.

Общая стратегия развития: 10,15.

Участие в управлении: 5, 18.

В завершение данного раздела ещё раз подчеркнём, стартовая диагностика является начальным этапом мониторинга изменений, которые должны происходить в ключевых областях жизни школы по мере реализации программы улучшения результатов. Поэтому план диагностики, процедуры и инструменты диагностики входят в школьный обиход надолго и используются регулярно, обеспечивая для школьной команды информацию для анализа и коррекции происходящих процессов.

III. Разработка школьных программ улучшения результатов

3. 1. Общие подходы к разработке программы⁵.



Программа улучшения результатов работы школы существенно отличается от столь широко распространенных в наше время программ развития школ. Программы развития как правило являются основополагающими стратегическими документами с ярко выраженной инновационной и ориентированы на будущее. Программы улучшения результатов работы школы так же предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие. Но развитие не за счёт притока внешних ресурсов, а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы. Другими словами эти программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащённости школы, пола учеников, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д.

Программы улучшения строятся на основе модели эффективности школы. Поэтому данные программы фокусируются главным образом на:

- школьной культуре, управлению и организации в целом;
- политике и практике в области преподавания и политике и практике обучения для всех-и учеников и учителей;
- результатах и отдаче для учеников и учителей.

Перед тем, как собственно начать разработку программы педагогическому коллективу необходимо разработать общую карту возможных приоритетов, которые могут быть положены в основу будущей программы и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Таблица. Карта приоритетов для программы улучшений

Приоритеты: Характеристики Приоритетов:					
Обязательные 					
Срочные					
Желательные					
Сильно связанные с другими приоритетами					
Слабо связанные с другими приоритетами					

⁵ D.H. Hargreaves, D.Hopkins The empowered school, 1991, Cassel.

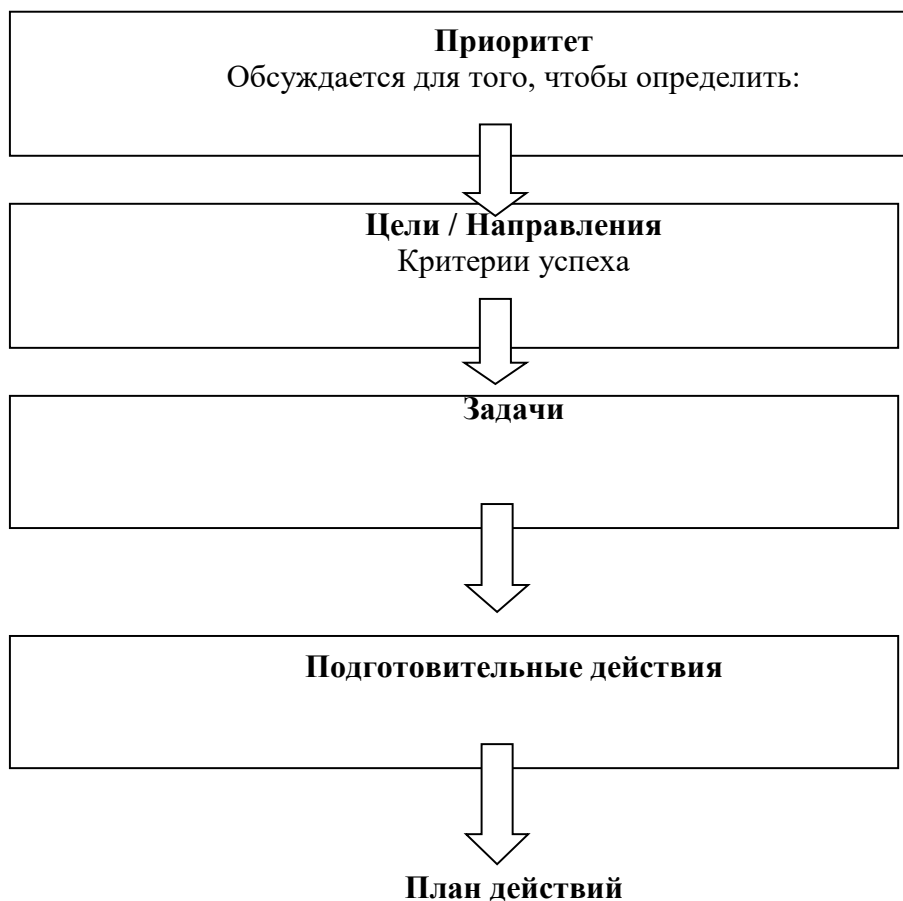
Для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, которые школа будет реализовывать в течении трёх ближайших лет. Пользуясь уже ранее составленной картой еще раз проанализировать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга.

В числе возможных приоритетов могут быть:

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

Пример такого рода карты, разработанной школой, представлен в Приложении 1.

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии алгоритмом, который графически представлен на рисунке.



Исходя из приоритета формулируются цели, которые далее разбиваются на задачи и по каждой из целей и задач расписываются критерии успеха – те признаки, по которым можно определить, достигнута ли цель (более общий уровень), выполнена ли задача (конкретный уровень). Образец таблицы помещён ниже.

Приоритет 1 -			
	Описание	Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута \ задача выполнена	Подготовительные действия – перечислить по каждой задаче
Цель (направление) 1			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача...			
Цель (направление) 2			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача...			

Критерии могут быть:

- **качественные** – то, что можно оценить «на глаз», либо измерить, проведя анкетирование.

Например, эффективность внедрения новой системы оценки и учета результатов можно увидеть по тому, обсуждают ли ее данные учителя, ученики, родители. Изменение психологического климата в коллективе также можно оценить, обобщив мнение участников рабочей группы (учителей и управленцев данной школы).

Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательного процесса. Так, психолог может провести тестирование, нацеленное на оценку школьного климата до и после выполнения задачи по данному приоритету

- **количественные** – то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и так далее.

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. Так,

критерием эффективности внедрения новой методике 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» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой методикой, столько-то внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы при описании критериев: как мы поймем, что мы достигли нужного нам результата? В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи и достижения нашей цели?

Далее для каждой из задач прописываются **подготовительные действия** – то, что нужно сделать для того, чтобы выполнение задачи стало возможно.

Так, для того, чтобы внедрить методику обучения (например, методика 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

(Возвращаясь к критериям внедрения здесь, очевидно, могут быть использованы за определенный период времени: доля учителей-предметников, прошедших обучение; доля учителей, участвующих в обучении внутри школы; доля учителей, использующих методику в ходе уроков, доля учеников, обучающихся при использовании методики).

На следующем шаге заполняется План совместных действий, так, как это показано в таблице.

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
Школа						
Управление						
Департамент						

Это позволяет в частности понять:

- что школа может сделать сама
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне

- что школе могут предоставить на уровне региона

При этом, необходимо определить:

- **Что именно необходимо** – максимально конкретно. Если речь о методической помощи, то – запрос методики для обучения тому-то тому-то \ измерению того-то того-то.

Например, не просто «Обучение работе с детьми коррекционных классов», но еще и конкретика: «методика для работы с детьми такой-то группы такого-то возраста, для улучшения и выработки таких-то навыков»

- **От какого субъекта можно получить помощь** – например, ИРО, психологический центр, школьная сеть – и так далее.
- **Сроки** – по полугодиям, на три года вперед.

Пример заполненной таблицы представлен в Приложении 3.

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов обязательным указанием сроков и ответственных.

Приложение №1 Соотношение приоритетов: порядок реализации и взаимовлияние

Приоритеты: Характеристики Приоритетов:	Предметные и метапредметные результаты (чтение)	Специальное (коррекционное) обучение детей с ОВЗ	Эффективные технологии обучения в разновозрастном коллективе
Обязательные	Требования государственного стандарта	Требования государственного стандарта	
Срочные			Позитивно сказывается на результатах
Желательные			
Сильно связанные с другими приоритетами	Позитивно сказывается на результатах Помогает реализации всех остальных приоритетов		Помогает реализации всех остальных приоритетов
Слабо связанные с другими приоритетами			

Приоритет №1 : предметные и метапредметные результаты (чтение)			
	Описание	Критерии успеха \ Выполнение	Подготовительные действия – к каждой задаче
Цель 1	Повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступеней	У обучающихся сформирован навык чтения на уровне, позволяющем осваивать основные образовательные программы следующих ступеней общего образования. Рост читательской компетентности и как следствие повышение образовательных результатов по общеобразовательным предметам	
Задача 1	Создать нормативно-документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся	Пакет методик обучения чтению В рабочих программах по всем общеобразовательным предметам отражена деятельность по обучению чтению и повышению читательской компетентности. Разработан мониторинг результативности деятельности школы в рамках приоритета.	Изучение и отбор эффективных методик обучения чтению. Внесение изменений в образовательную программу школы (формирование учебного плана школы (из школьного компонента добавляем часы на литературу). Корректировка рабочих программ, в т.ч. увеличение доли самостоятельной работы и работы с разными видами текстов. Разработка и утверждение программы мониторинга чтения и читательской компетентности.
Задача 2	Мотивация и обучение педагогов эффективным методикам обучения чтению и повышения читательской компетенции	Доля педагогов принимающих приоритет и изъявивших желание его реализовывать. Доля педагогов, ознакомившихся с новыми методиками обучения чтению и повышения читательской компетентности. Компетенции педагогов по применению новых методик в учебной и внеурочной деятельности. Доля педагогов, применяющих новые методики на уроках и во внеурочной деятельности.	Стимулирование труда педагогов (установление доплат педагогам, участвующим в работе по приоритету; перераспределение нагрузки между педагогами). Обучение педагогов эффективным методикам и организация обмена опытом. Мониторинг использования педагогами эффективных методик.
Задача 3	Организовать работу с учащимися по обучению чтению и повышению читательской компетентности	Сокращение количества детей, нуждающихся в индивидуальной помощи. Улучшение индивидуальных показателей по технике чтения у обучающихся начальной ступени. Повышение читательской компетентности обучающихся основного звена. Рост читательской активности обучающихся.	Диагностика качества чтения обучающихся. Определение обучающихся, нуждающихся в дополнительных занятиях по чтению. Разработка индивидуальных образовательных маршрутов. Организация ИГЗ. Реализации основной образовательной

		Использование дополнительной информации на уроке Обсуждение прочитанного (от эпизодического к регулярному, от специально организованного педагогом к инициированному обучающимся)	программы начального общего образования (в г.ч. программы формирования УУД (раздел чтение) с использованием эффективных методик обучения чтению. Реализация образовательной программы основного общего образования с использованием эффективных методик повышения читательской компетентности обучающихся основной школы.
Цель 2	Развитие интереса у обучающихся к регулярному чтению	Рост читательской активности (охват). Увеличение доли учащихся, участвующих в мероприятиях, связанных с чтением. Доля обучающихся регулярно читающих научно-популярную литературу	
Задача 1	Популяризация чтения в том числе семейного	Общественное мнение о ценности и значимости чтения. Охват мероприятиями по популяризации чтения	Проведение выставок, презентаций книг, литературных праздников, Привлечение внимания общественности к проблемам чтения (публикация в СМИ)
Задача 2	Организация насыщенной школьной жизни обучающихся (для самовыражения)	Доля учащихся принимающих активное участие в мероприятиях. Увеличение числа и повышение качества культурно-просветительных и образовательных программ, связанных с чтением Индивидуальный рост успешности одарённых детей (призёр школьного уровня-призёр муниципального уровня- призёр регионального и ли иного уровня) Доля обучающихся, посещающих кружки Положительные отзывы родителей и общественности о деятельности кружков Доля уроков литературы, проведённых с использованием нетрадиционных форм.	Взаимодействие с социальными партнерами (сельская библиотека, дом культуры): разработка реализация совместных программ, связанных с чтением. Разработка положений о конкурсах, читательских конференциях. Проведение читательских конференций, конкурсов. Организация обмена мнениями о книгах на классных часах. Организация театрального и (или) драматического кружков. Проведение в нетрадиционной форме уроков литературы. Обеспечение участия обучающихся в литературных конкурсах разных уровней. Организация внеурочной деятельности в начальной школе, направленной на работу с обучающимися, имеющими затруднения в чтении по индивидуальным образовательным

			маршрутам. Публикация информации о победителях и призёрах конкурсов и конференций в местной газете, на сайте школы Премирование педагогов, подготовивших призёров конкурсов
Задача 3	Введение мер стимулирования обучающихся к домашнему чтению	Доля учащихся ведущих регулярно читательские дневники (1-7 классы), портфолио((8-9 классы)	Введение в начальной школе и 5-7 классах читательских дневников, в 8-9 классах портфолио. Разработка положения о читательском дневнике и портфолио. Организация выставок лучших читательских дневников и портфолио. Организация обсуждения прочитанного на классных часах. Публикация информации о победителях и призёрах конкурсов и конференций в местной газете, на сайте школы
Задача 4	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Родители в курсе происходящего, знают ,куда обратиться за помощью. Доля родителей принимающих активное участие в мероприятиях, связанных с чтением. Доля родителей осуществляющих регулярный контроль самостоятельного домашнего чтения детей. Доля семей организующих семейное чтение	Информирование и обучение родителей по вопросам семейного чтения . Проведение родительского собрания: «Работа родителей с читательским дневником». Взаимодействие с родителями по вопросу контроля самостоятельного домашнего чтения детей . Проведение 1 раз в четверть родительских собраний по подведению итогов домашнего чтения. Оценивание домашнего чтения осуществлять учителям в среднем звене 1 раз в четверть, в начальном 1 раз в месяц.
Цель 3	Улучшение учебно-методического обеспечения образовательного процесса		

Задача 1	Пополнение фонда библиотеки худ. литературой и периодикой	Библиотечный фонд пополнен на 50 экземпляров, оформлена подписка на 5 изданий.	Изучение читательских интересов и запросов обучающихся. Формирование заказа, оформление подписки.
Задача 2	Приобретение электронных книг (энциклопедии и худ. литература на DVD)	Приобретены электронные книги. Доля обучающихся и педагогов, использующих электронные книги	Формирование заказа.
Задача 3	Приобретение учебно-методических пособий (в т.ч. коррекционной литературы, дидактики, методических изданий)	Процент пополнения фонда коррекционной литературы, дидактических пособий и материалов, методической литературы	Анализ используемых учебных пособий Изучение перечня рекомендуемой коррекционной литературы. Формирование заказа.

Приложение 3

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
1 Приоритет: Предметные и метапредметные результаты (чтение)						
Повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступени						
школа	Нормативно-документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся (внесение изменений в образовательную программу).	Нормативно-документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся: разработка и утверждение программы мониторинга чтения и читательской компетентности обучающихся	Нормативно-документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся: разработка рабочих программ с учетом требований. Установление доплат		Нормативно-документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся: разработка рабочих программ с учетом требований.	

	Разработка мер стимулирования и мотивации педагогов на использование методик повышения качества чтения и читательской компетентности.		педагогам		Установление доплат педагогам	
муниципалитет	Оказание методической помощи в корректировке образовательной программы (учебного плана, рабочих программ)	Оказание методической помощи в разработке программы мониторинга	Оказание методической помощи в корректировке образовательной программы (учебного плана, рабочих программ)	Оказание методической помощи в разработке программы мониторинга		
регион		Осуществление экспертизы программы мониторинга				
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	Проведение семинара: «О методике обучения чтению в коррекционных классах». Оформление заявки на разработку и реализацию ИРО программы обучения педагогов «Эффективные методики обучению чтения с различными	Организация обучающих семинаров	Организация обучающих семинаров Круглый стол с участием логопедов, психологов, педагогов, методистов "Как улучшить результаты обучения чтению "	Оформление заявки на разработку и реализацию ИРО программы обучения педагогов методикам повышения читательской компетентности	Организация обучающих семинаров	Организация семинаров по обмену опытом

	стратегиями»					
регион	Информация о практике работы по данному направлению в области, России. Оказание методической консультативной помощи в выборе методик обучения чтению	(ИРО) реализация программы обучения педагогов эффективным методикам чтения	Оказание методической консультативной помощи в выборе методик повышения читательской компетентности	(ИРО) разработка и реализация программы обучения педагогов эффективным методикам повышения читательской компетентности		
школа	Выявление потребности учащихся в дополнительных занятиях по чтению. Разработка ИОМ, организация ИГЗ	Проведение занятий с обучающимися по повышению качества чтения. Мониторинг качества чтения	Выявление потребности учащихся в дополнительных занятиях по чтению. Разработка ИОМ, организация ИГЗ. Проведение занятий с обучающимися Диагностика читательской компетентности обучающихся.	Проведение занятий с обучающимися по повышению качества чтения и читательской компетентности. Мониторинг качества чтения и читательской компетентности	Выявление потребности учащихся в дополнительных занятиях по чтению, диагностика читательской компетентности обучающихся. Разработка ИОМ, организация ИГЗ Проведение занятий с обучающимися	Проведение занятий с обучающимися по повышению качества чтения и читательской компетентности Мониторинг качества чтения и читательской компетентности
муниципалитет	Подбор диагностического инструментария для диагностики чтения обучающихся начальной школы	Помощь в подборе КИМ для мониторинга по чтению для 2-4 классов. Помощь методической службы в конструировании учебных занятий	Подбор диагностического инструментария для диагностики читательской компетентности обучающихся	Помощь в подборе КИМ для мониторинга качества чтения и читательской компетентности для 2-9 классов. Помощь методической службы в конструировании учебных занятий	Помощь методической службы в конструировании учебных занятий	Помощь методической службы в конструировании учебных занятий

регион	Консультирование по вопросам диагностики чтения	Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению	Консультирование по вопросам диагностики читательской компетентности Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению	Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению и повышению читательской компетентности обучающихся	Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению	(ЦОиККО) мониторинг качества чтения обучающихся начальной школы
Развитие интереса у обучающихся к чтению (регулярному чтению)						
школа	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме.	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме Представление информации на сайте школы	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме Представление информации на сайте школы	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме Представление информации на сайте школы
муниципалитет	Инициирование разработки и реализации культурно-досуговых, просветительских и образовательных программ, связанных с чтением	Организация и проведение конкурсов на муниципальном уровне		Организация и проведение конкурсов на муниципальном уровне		Организация и проведение конкурсов на муниципальном уровне
регион						Организация на базе школы регионального семинара по обмену опытом

школа	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей
муниципалитет	Методическая помощь в планировании работы с родителями		Помощь в отборе эффективных методик работы с родителями			
регион						
школа	Инициирование создания театрального и драматического кружков. Заключение договора с УДО	Оказание помощи в наборе учащихся в кружки.	Оказание помощи в наборе учащихся в кружки.		Оказание помощи в наборе учащихся в кружки.	
муниципалитет	Оказание помощи в нормативно-документальном обеспечении деятельности кружков	(УДО) Открытие на базе школы кружков	Обеспечение функционирования кружков	Обеспечение функционирования кружков	Обеспечение функционирования кружков	Обеспечение функционирования кружков
регион	Консультирование специалистами ИРО по вопросам разработки дополнительных образовательных программ	Осуществление экспертизы дополнительных образовательных программ театрального и драматического кружков				

Улучшение учебно-методического обеспечения образовательного процесса						
школа	Определение потребности в учебно-методическом обеспечении. Оформление заявок	Осуществление закупок	Осуществление закупок	Осуществление закупок	Осуществление закупок	Осуществление закупок
муниципалитет	Помощь в оформлении заявок по учебникам		Помощь в оформлении заявок по учебникам		Помощь в оформлении заявок по учебникам	
регион		Обеспечение учебниками (целевые поставки)		Обеспечение учебниками (целевые поставки)		Обеспечение учебниками (целевые поставки)

IV. Мониторинг изменений

4.1. Общий план мониторинга.

Мониторинг изменений опирается на представленную в предыдущем разделе модель самодиагностики школы. Для оценки изменений школьных процессов используется тот же комплекс инструментов, который представлен в разделе посвящённом самодиагностике. Как уже говорилось общая логика к улучшению состояния школы и её результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ/диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов. Мы проводили диагностику состояния школы, опираясь на избранные показатели качества школьных процессов. Выбор именно этих областей или показателей для внесения изменений обусловлен нашей моделью эффективной школы. В задачи мониторинга в этом случае 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:

- представленных в руководстве анкет и опросников;
- проведённых наблюдений 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 вовлечённости учеников, росте профессиональной активности и вовлечённости педагогов, которые являются первым сигналом позитивных изменений в состоянии школы.

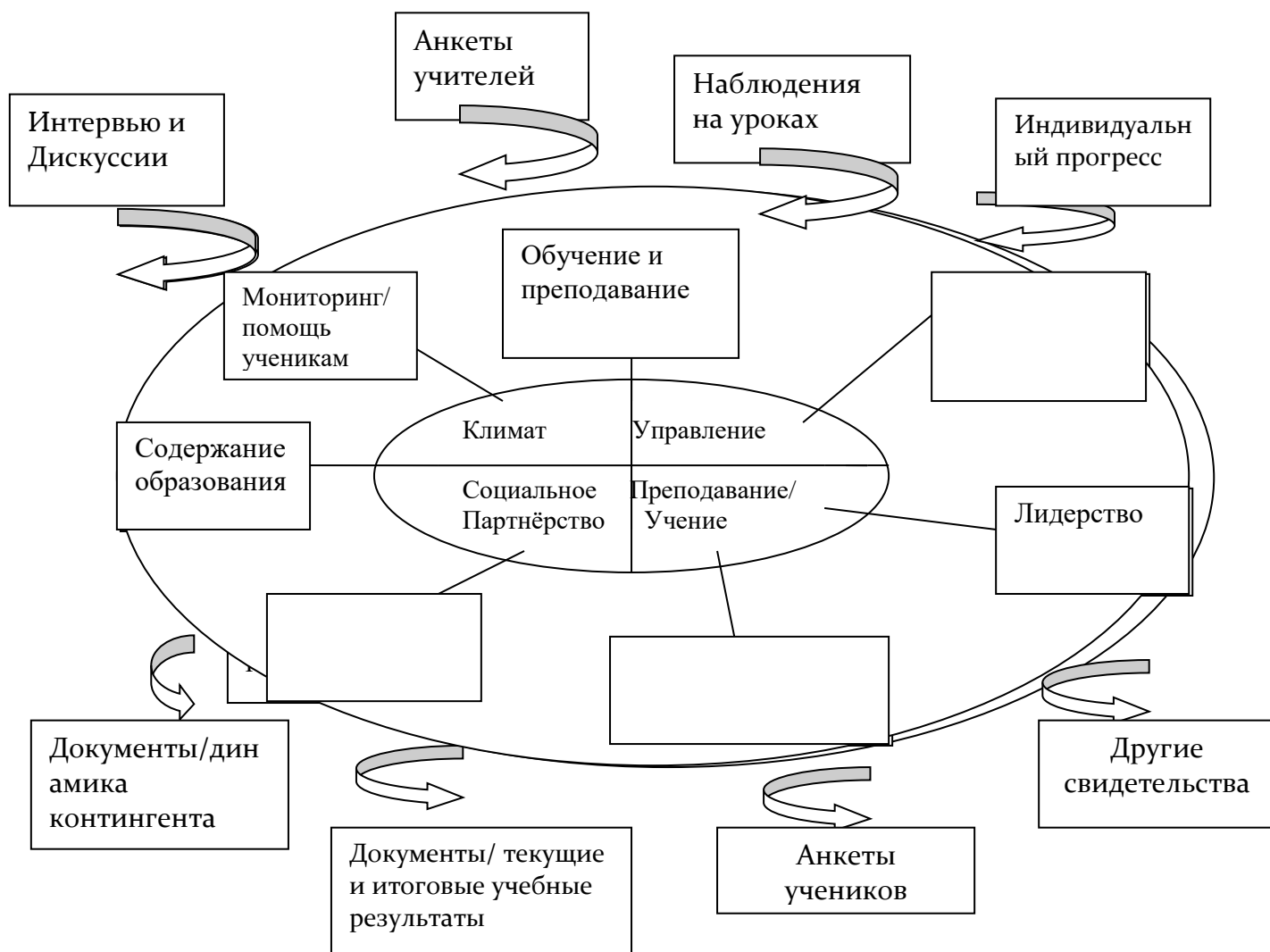
Важным источником информации служат данные о динамике контингента:

- сокращение числа выбывших на всех ступенях обучения;
- увеличение числа обучающихся на старшей ступени;
- рост набора в первые классы.

Эти данные свидетельствуют об изменении имиджа школы и её востребованности семьями.

Ниже представлен общий план мониторинга изменений, основанного на ключевых элементах эффективности и областях/показателях качества в которых ожидается прогресс. План включает инструменты диагностики.

Общая схема стартовой диагностики мониторинга изменений



В качестве ещё одного «градусника», показывающего насколько активно происходят изменения в жизни школы и в состоянии её коллектива, может быть рекомендована приведённая ниже анкета для учителей.

Анкета

Есть ли изменения?

Уважаемые коллеги!

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

Благодарим вас за сотрудничество.

Вопрос	Изменений нет	Незначительные изменения	Заметные изменения
Доверие и сотрудничество			
Учителя наблюдают и обсуждают преподавание друг с другом			
Школа поддерживает взаимодействие учителей			
Учителя совместно разрабатывают программы и учебные планы			
Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами			
Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу нововведений			
Целенаправленная командная работа			
В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение			
Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы			
В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях			
Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда			
Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе, материально			
Работа с данными			
Планирование в школе			

происходит на основе анализа информации			
Достижение поставленных целей определяется тем, как изменились образовательные результаты учеников			
Внутришкольный мониторинг улучшает возможности обучения			
В школе собираются разнообразные данные об индивидуальном прогрессе учеников			
Достижения учителя измеряются разными способами			
Возможности профессионального развития			
Школа организует полезные рабочие группы и тренинги			
Школа выделяет учителям время для самообучения			
Мы получили возможность для практики, рефлексии, обсуждения			
Мы определяем задачи профессионального развития, ориентируясь на новые стратегии/технологии преподавания			
Профессиональный рост учителя поддерживается разными способами			

4.2. Реализация и коррекция программы улучшения.

Помимо этих способов оценки происходящих в школе процессов, которые можно рассматривать в качестве инструментов «постоянного пользования», для мониторинга изменений важно отслеживать, как реализуется школьная программа улучшения результатов (развития). Для этого на первом шаге целесообразно провести анализ действующей программы с точки зрения её полноты и соответствия задачам улучшения результатов. В приведённой ниже модели оценки и коррекции программы для этого нужно ответить на вопросы Блока 1. В качестве второго шага надо 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. Ниже приведён образец такого анализа для наиболее характерных целей и задач возможной программы улучшения результатов. 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 и коррекции школьных программ улучшения результатов

Блок 1 «Общий»

Пожалуйста, ответьте на предлагаемые вопросы и заполните таблицу, определив полноту программы.

№	Вопросы	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 города, 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? Обоснуйте (дайте комментарий), что необходимо сделать, чтобы реализовать более эффективно.

№	Задачи / действия	Включены/не включены	Реализуются частично	Реализуются активно	Комментарий
I	Повышение качества преподавания, обмен опытом				
1.	Внедрение планов профессионального развития педагога				
2.	Повышение квалификации педагогов (курсы, программы ПК и проф. переподготовки)				
3.	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ				
4.	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)				
5.	Создание школьных профессиональных сообществ для улучшения качества работы (ПСО, кружков качества, проектных групп, творческих групп)				
6.	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания				
7.	Взаимопосещение уроков				
8.	Введение практики «наставничества»				
9.	Тематические педсоветы				
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 достижений, конференции, марафоны, олимпиады)				
2.	Организация (развитие) ученического самоуправления				
3.	Развитие технологий проектной деятельности				
4.	Развитие ИКТ				
5.	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся				
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным				

	сообществом				
1.	Активизация работы совета школы, родительского комитета				
2.	Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив				
3.	Модернизация сайта школы				
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 школьных программ улучшения результатов в рамках задач программ и указанных направлений поддержки.

Поддержка / Уровень	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	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом	Изменение содержания образования	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие
Экспертиза							
Обучение							
Консультирование							

Ресурсная поддержка							
Информационно-методическая поддержка							

Ещё одним полезным для мониторинга реализации программы улучшения результатов может быть документ для самоанализа в формате дневника: «Дневник Школы (Педагога, Директора)». Его применение позволяет ответить на вопросы: превратились ли транслируемые в рамках программ поддержки и внутришкольного обмена опытом знания и технологии в практику управленческой и педагогической деятельности, и к каким значимым для школы результатам это привело.

В «Дневник Проекта» 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» вносится информация о методиках (технологиях, способах работы, инструментах), транслировавшихся (освоенных) в ходе мероприятия. В столбец «Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов» из школьных программ вносится 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 Педагога и Дневник Директора (Администратора) вносятся данные об использовании освоенных методик (способов работы) в практике преподавания (управления). В столбец «Результаты использования» вносятся 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 школьной программы улучшения результатов.

Дневник Проекта
(Школа №__)

Мероприятие	Организатор/ провайдер	Даты	Участники тренинга	Основные элементы тренинга	Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов
1.Межрегиональный	ГУ-ВШЭ	21.05.2013	1.	1.....	

научно-практический семинар	/Региональный Департамент образования		2. 3.	2..... 3.....	
2.....					
3.....					

Дневник проекта
(Педагог)

Педагог <u>Ф.И.О.</u>	Используемые методы (технологии, способы) работы	Где использует (класс, курс и т.п.)	Результаты использования	Комментарии педагога	Комментарии куратора (методист, руководитель проекта)
1.					

Дневник проекта
Директор (Администратор) Ф.И.О.

Форма использования (способ деятельности, коммуникации и т.п.)	Где использует (вид деятельности, «участок» работы и т.п.)	Результаты использования	Комментарии директора	Комментарии куратора (муниципальный/региональный координатор)
1.				

Использованная литература.

1. Whitty G., & Mortimore P. (1997) Can School Improvement Overcome the Effects of Social Disadvantage? London Institute of Education;
2. Reynolds D., Hopkins D., Potter D. & Chapman C. (2001) School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: A Review of Research and Practice. London: Department for Education and Skills;
3. Harris A. and Chapman C (2004) Towards differentiated improvement for schools in challenging circumstances// British Journal of Educational Studies, Vol. 52, No. 4.
4. Mortimore, Peter (1998) The road to improvement. Reflections on school effectiveness. Swets & Zeitliner Publishers.
5. Robert J. Marzano (2003) What Works in Schools: Translating Research into Action; Mortimore, Peter (2008) The road to improvement. Reflections on school effectiveness. Swets&Zeitliner Publishers.
6. Harris, Alma (2008) Equity and diversity: building community. Improving schools in challenging circumstances. Institute of Education • University of London.
7. И. Фруммин, М. Пинская, С. Косарецкий, Т. Плахотнюк. «Школы, работающие в сложных социальных контекстах: «тонущие» и «борющиеся». Доклад на семинаре «Актуальные исследования и разработки в области образования» Института развития образования НИУ ВШЭ, 19 апреля 2011 г. <http://iro.hse.ru/seminar2010-2011>
8. Харрис, Альма (Harris, Alma), руководитель Лондонского центра лидерства в обучении при Институте образования Лондонского университета. Выступление на семинаре НИУ ВШЭ по проекту «Разработка и пилотирование специальных муниципальных и региональных программ по повышению качества образования в школах, имеющих низкие результаты».
9. Harris A. (2008) Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow. London. Routledge.
10. Harris. A. Leading System Transformation. Статья основана на докладе, представленном на Международном конгрессе по школьной эффективности и улучшению (International Congress for School Effectiveness and School Improvement) (ICSEI, 2010).
11. School Effectiveness Framework. Department of Children, Education, Lifelong learning and skills. Welsh Assembly Government, 2006.
12. Ofsted inspects. A framework for all Ofsted inspection and regulation, 2009.