

Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования
Свердловской области»
Нижнетагильский филиал

**Методические рекомендации о подходах к оценке эффектив-
ности деятельности образовательных организаций на основе
анализа состояния условий, процесса и результата образования**

Нижний Тагил
2017

ББК 74.24
М 54

Рецензенты: Занин М.В., Сундукова Т.А.

Авторы-составители: Жигулина М.Л., Жижина И.В., Анянова И.В., Романова О.В.

М 54 Методические рекомендации о подходах к оценке эффективности деятельности образовательных организаций на основе анализа состояния условий, процесса и результата образования/ Министерство общего и профессионального образования Свердловской области Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования», Нижнетагильский филиал; авт.-сост. Жижина И.В., Анянова И.В., Романова О.В. – Нижний Тагил: НТФ ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2017. – 48 с.

В данных методических рекомендациях представлен портрет эффективной школы, возможная система показателей и оценки деятельности школы, работающей в эффективном режиме.

Методические рекомендации предназначены для руководителей образовательных организаций, специалистов муниципальных органов управления образованием

ББК 74.24
© НТФ ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Описание основных характеристик деятельности ОО.....	6
2. Перечень показателей эффективности деятельности ОО.....	14
3. Технология определения уровня результативности деятельности образовательных учреждений.....	24
4. Построение оценки эффективности деятельности ОО: примерный состав и структура данных	32
Список литературы	47

ВВЕДЕНИЕ

Повышенное внимание к деятельности образовательных организаций связано, в первую очередь, с происходящей модернизацией российского образования, которая направлена на повышение доступности, качества и эффективности образования. Эта триада отражена в документах, определяющих государственную политику в этой сфере. Так, концепция общероссийской системы оценки качества образования выделяет три взаимосвязанных аспекта: качество результатов, качество образовательных процессов и качество условий реализации образовательных программ.

В научной литературе доступность качественного образования рассматривается как «отсутствие барьеров или наличие ресурсов у семьи для их преодоления с целью поступления и обучения ребенка в образовательном учреждении желаемого уровня качества» [11]. В таком понимании доступность качественного общего образования снижается, а тема образовательного неравенства приобретает актуальность.

Эффективность, разработка показателей эффективности и их оценка поставили перед руководителями образовательных организаций и педагогами массу вопросов, к которым они оказались не готовы.

Что такое эффективность? Чем оценка эффективности отличается от оценки качества образования? Как и зачем оценивать эффективность? Что такое эффективность деятельности педагога? На эти вопросы мы попытаемся ответить в данных методических рекомендациях.

Снижение учебных достижений школ является результатом того, что, работая в сложных социальных контекстах, они сталкиваются с наиболее проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого для этого потенциала: кадровых ресурсов, образовательных и управленческих стратегий. Наличие таких школ становится препятствием для обеспечения равного доступа к качественному образованию. Были определены причины устойчивого снижения результатов:

– внешняя – сложный социальный контекст деятельности школы и проблемный контингент;

– внутренняя – комплекс типовых и «персональных» проблем в области управления, преподавания и школьной культуры [2. С. 13].

Причем неблагополучная школа может усилить негативное влияние неблагополучной семьи. Исследования подтверждают, что имеет место тесная связь между неблагополучным социально-экономическим статусом школы и низкими результатами учащихся [10. С. 163–164]. Данные TIMSS подтверждают, что существует положительная связь между низкой долей учащихся из неблагополучных семей и высоким уровнем математических знаний. О подобной связи свидетельствует и исследование PISA, показавшее, что ученик, поступивший в школу с большим числом социально неблагополучных учащихся, наберет в тесте на грамотность в среднем на 32 балла меньше, чем при попадании в благополучную школу. То есть неблагополучные школы усиливают

социально-экономическое неравенство. У учащихся возникает двойной барьер: школа не только не устраняет влияние их неблагополучного бэкграунда, но еще больше усиливает его негативное влияние на достижения. При этом шансы на успех у учащихся из неблагополучных семей значительно возрастают при обучении со сверстниками, которые настроены на успех и включены в учебу.

Школы с большим числом неблагополучных учеников сталкиваются с множеством социальных и экономических проблем, которые препятствуют обучению и вносят свой вклад в низкую успеваемость: безработица и низкий доход родителей; неполные семьи; проблемы здоровья и преступность. В таких школах зачастую царит сложный эмоциональный климат, поскольку у детей высок уровень тревожности, они часто озлоблены и агрессивны, а родители не в состоянии обеспечить им стабильные и комфортные условия.

Основной проблемой в этом контексте становится необходимость оказать неблагополучным школам такую поддержку, с помощью которой они смогли бы справиться с этими рисками и компенсировать негативное влияние проблемного бэкграунда на учащихся.

Изменение школы в рамках модели «эффективной школы» сегодня рассматривается как особо важное, так как многие образовательные организации работают в сложном социальном контексте и влияние семьи на образование ребенка оценивается как недостаточное или негативное. Несмотря на это, исследования подтверждают, что все дети могут стабильно учиться и освоить основные предметы учебного плана, независимо от семейного положения. Однако при этом необходимо учитывать важный фактор влияния семьи.

Эффективной принято называть школу, которая может обеспечить «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам [7]. Для этого необходимо создать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от их возможностей и проблем, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития.

Эта идея стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных условиях, в которых обучаются дети из наименее благополучных семей и работающих в неблагополучных районах. Модель «эффективной школы» качество работы образовательной организации определяет именно как способность повышать жизненные шансы каждого обучающегося независимо от его стартовых возможностей и семейного контекста. Особенно важной данная установка становится для школ в наименее обеспеченных территориях, находящихся в максимально сложных условиях. Главная проблема, которую нужно решить: как улучшить учебные достижения детей, возвратив образовательным организациям роль «социального лифта».

Таким образом, эффективной можно считать такую школу, в которой, по словам П. Мортимора, ученики «достигают большего, чем можно было бы ожидать, принимая во внимание их потенциал» [Цит. по: 9]. Две главные цен-

ности отличают эффективную школу – качество образования и справедливость: каждый ребенок имеет доступ к качественному образованию и каждый ребенок имеет одинаковые образовательные возможности, т. е. школа демонстрирует не только высокий общий уровень результативности, но и отсутствие пробелов в результатах в различных социальных группах учащихся.

В данных методических рекомендациях представлен портрет эффективной школы, возможная система показателей и оценки деятельности школы, работающей в эффективном режиме.

Методические рекомендации предназначены для руководителей образовательных организаций, специалистов муниципальных органов управления образованием.

1. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В литературе проблемам эффективности школ и ее измерениям посвящены работы многих экономистов, социологов, педагогов. Следует отметить, что контекст понятия «эффективности» применяется авторами чрезвычайно широко, без уточнения предмета. Так, иногда речь идет об «эффективности образования» как отрасли хозяйства, в других работах обсуждается «эффективность школы», как организации со своим укладом жизни, педагогические концепты, как правило, посвящаются эффективности обучения с акцентом на качество образования и учебные достижения.

Мишин Б. И. и Грохольская О. Г. базовым основанием эффективности считают такие характеристики, как «... убеждения учителей, действия учителей, школьный климат, убеждения и поведение детей». В этом случае «... учебные достижения учащихся на выходе будут являться свидетельством эффективности школы, а ведущие индикаторы определять развитие школы» [5].

Показателем эффективности школы Новожилов Э. Д. предлагает считать решение проблемы противоречия между реальным уровнем образования и формальными показателями успеваемости. По словам автора «... проблема повышения качества образования выступает одним из важнейших факторов сохранения и развития интеллектуального потенциала нации» [6. С. 21–30].

По мнению исследователей, эффективная школа та, в которой наблюдается «... лидерство директора в образовательном процессе, ясная и сфокусированная цель для всех, безопасная и здоровая окружающая среда, климат высоких ожиданий от всех детей, регулярное отслеживание результатов и их коррекция, положительные отношения семьи и школы» [1. С. 2–7; 3].

Предварительные выводы, которые мы можем сделать в целях разделения общеупотребимых понятий «эффективная школа» и «эффективность школы» состоят в следующем: выражая характеристику школы через понятие «эффективная школа» мы вкладываем в данное определение социальный смысл деятельности организации, включающий в себя школьную культуру, специфическую для каждого школьного сообщества, ориентированную, с одной стороны,

на главного заказчика образовательной услуги – детей и родителей, с другой, – на главного исполнителя – трудовой (не только педагогический) коллектив образовательной организации и в этом случае главным измерителем является показатель удовлетворенности субъектов образовательными услугами, условиями жизнедеятельности организации. В понятие «эффективность школы» мы вкладываем «мониторинговый смысл», при котором по формальным, измеряемым показателям, предлагаемыми либо независимыми агентами, либо государством (его полномочными представителями в виде исполнительных органов власти), школа будет удовлетворять условиям «эффективности деятельности».

Определим, что понимается под успешными / неуспешными школами.

Устойчиво неуспешные школы – это школы, которые в течение продолжительного периода (последние три года) демонстрируют по определенным показателям учебные результаты хуже, чем все остальные. И какой бы тенденции ни подчинялись учебные результаты всех школ по этим показателям – росли бы, падали или стояли на месте, – устойчиво неуспешные школы всегда находятся в хвосте.

Устойчиво успешные школы все три года подряд входят в группу успешных школ, демонстрируя лучшие результаты по всем критериям.

Выделим основные элементы в организации жизни школы, которые помогают перейти из кризисного состояния в рабочее, повышающие потенциал и жизнеспособность образовательных организаций:

- учение находится в центре школьной деятельности;
- весь школьный коллектив функционирует как единое целое;
- школьная культура – ценности, убеждения и поведение всех, вовлеченных в жизнь школы, являются позитивными (т. е. учение ценится ради учения и достижения ожидаются и поощряются, к людям относятся с доверием и уважением) [7].

Результаты многочисленных исследований позволили сформировать общие признаки эффективных школ, которые можно выделить в два блока:

- характер школы;
- стиль жизни школы.

Характер эффективной школы

- приоритет образовательных задач школы;
- позитивный, поддерживающего климата внутри школы;
- упор на качестве преподавания и учебных результатах;
- высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи;
- система внутришкольного мониторинга учебных достижений;
- постоянное профессиональное развитие учителей;
- включенность родителей и сотрудничество с ними;
- поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами.

Стиль жизни эффективной школы предполагает:

- «живое» (не механическое, подвижное, гибкое) управление;

- наличие общей системы ценностей;
- консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика;
- активное взаимодействие и сотрудничество;
- сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровнях;
- совместное планирование и анализ действий с участием педагогов и партнеров школы.

Эффект воздействия школы всегда рассматривается в связи со всеми общественными факторами. Однако, давая характеристику эффективной школе нельзя не учитывать целый ряд факторов, связанных с эффективной организацией учебно-воспитательного процесса на трех уровнях: школы, учителя и ученика.

Факторы школы

1. *Содержательные и реализуемые образовательные программы*, которые требуют:

- идентификации предметного содержания, необходимого для всех учеников;
- 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.

2. *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;
- специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика.

3. *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.

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

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

- установить программы, поощряющие самодисциплину и ответственность школьников;
- ввести систему, позволяющую рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.

5. Коллегиальность и профессионализм, которые требуют:

- установить нормы действия и поведения, способствующего коллегиальности и профессионализму;
- организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики;
- вовлекать учителей в деятельность по развитию персонала.

Фактор учителя и система действий

1. Стратегии преподавания, которые требуют:

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

2. 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.

3. Реализация образовательной программы, которая требует:

- идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание;
- представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели;
- различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь мастерства, и те, в которых этого не требуется;
- представлять содержание в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки;
- вовлекать учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

Фактор ученика и система действий

1. Домашнее окружение, которое требует:

- обеспечить тренинг и поддержку родителей, чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и

резво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля.

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

- вовлекать детей в программы, 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.

3. *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.

Известно, что улучшения начинаются с изменений в преподавании и обучении, сосредоточенных на успехе учащегося, и вместе с другими компонентами, являющимися составляющими эффективного обучения, могут быть единственным наиболее существенным элементом улучшенных результатов учеников; они определяются руководством, школьным климатом, политикой преподавания и взаимодействием с родителями и местными сообществами. Таким образом, можно сформулировать признаки, которые отличают эффективную школу.

1. *Лидерство руководителя школы.*

В эффективной школе директор постоянно заботится о понимании цели школы педагогами, родителями и учащимися. Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками.

Директора школ, работающих в 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.

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. В проблемных школах задача руководителя – 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.

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. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития.

2. Ясная и сфокусированная цель для всех.

В эффективной школе коллектив разделяет миссию, цели, приоритеты школы и демонстрирует преданность им. Все управленцы и педагоги применяют согласованные процедуры оценки и отчетность. Коллектив принимает ответственность за овладение учащимися целями программ. В школе воспринимается как данность понимание общих целей. Они постоянно обсуждаются и принимаются каждым членом коллектива. Один из способов убедиться, что у школы есть ясная цель, – это спросить у каждого учителя, что больше всего заботит школу. Чем больше будет вариантов ответов, тем менее согласовано понимание миссии школы.

3. Безопасная и здоровая окружающая среда.

В эффективной школе присутствует деловая, здоровая атмосфера, не угрожающая возможным физическим ущербом учащимся. Школьный климат способствует обучению и учению. Школа должна стать безопасным местом для детей. Учебный процесс не должен прерываться из-за проблем с дисциплиной.

4. Климат высоких ожиданий по отношению ко всем учащимся.

В эффективной школе коллектив верит и демонстрирует, что все учащиеся могут освоить основные предметы учебного плана. Прекрасно понимая, что пришедшие к ним ученики часто недостаточно подготовлены к школе, имеют проблемы в обучении, не получают домашней поддержки, учителя прикладывают максимум усилий, чтобы развить их учебную мотивацию, настроить на максимально возможные учебные результаты, поддержать интерес и активность в учебе.

5. Регулярное отслеживание результатов и коррекция.

В эффективной школе результаты проверяются достаточно часто для того, чтобы улучшить не только поведение и деятельность каждого ученика, но и преподавание, чтобы корректировать пробелы в знаниях у учеников.

6. Положительные отношения семьи и школы.

В эффективной школе родители понимают и поддерживают миссию школы, поскольку им предоставляется возможность оказывать школе помощь в ее достижении, родители являются частью общей команды и разделяют ответственность с педагогами.

7. Школьный климат.

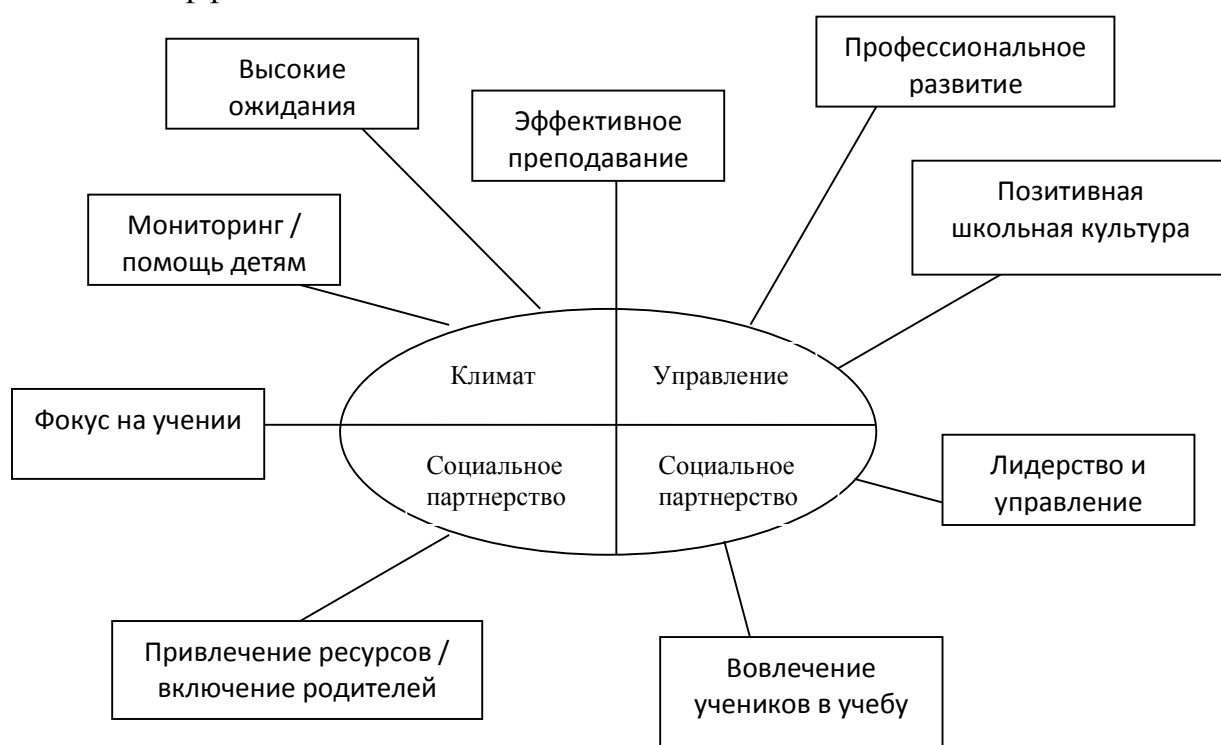
В эффективной школе школьный климат является одним из значимых факторов образовательных достижений, т. к. влияет не только на академические достижения учащихся, но и на развитие у них социальных навыков, уровня

самооценки школьников, их эмоциональное и психологическое состояние. Исследователи выделяют следующие составляющие климата: чувство общности; соблюдение порядка и дисциплины, академическая поддержка учащихся, физические и материальные условия в школе; удовлетворенность учеников обучением; дискриминация/привилегированность отдельных учеников; взаимоотношения между учащимися; взаимоотношения учеников и учителей.

8. Наличие у учащихся времени на выполнение заданий.

В эффективной школе основная часть времени уделяется на обучение важным аспектам программы. При этом ученики вовлечены в деятельность со всем классом или в группе. Поскольку каждый учитель эффективной школы знает все совокупность учебных действий, которыми ученики должны овладеть, он дает обучающимся время, чтобы они этими действиями овладели. В эффективной школе не практикуется отвлечение учащихся от учебных занятий на какие-либо иные дела.

Модель эффективности



Основные элементы стратегии школы, направленной на улучшение образовательных результатов учеников и одновременно наращивание потенциала школы как организации, способной управлять изменениями, можно представить следующим образом [8].

1. Приоритет образовательных достижений и высокие ожидания педагогов в отношении всех учащихся. Прекрасно понимая, что пришедшие к ним ученики часто недостаточно подготовлены к школе, имеют проблемы в обучении, не получают домашней поддержки, учителя прилагают все усилия, чтобы развить их учебную мотивацию, сориентировать на максимально возможные учебные результаты, поддержать интерес и активность в учебе. Для этого в школах очень активно занимаются проектной деятельностью и учебными исследованиями, начиная проводить их с первых классов и связывая их

с темами, близкими школьникам. Наряду с проектной деятельностью серьезное внимание школы уделяют участию в олимпиадах, причем не отдельных «проверенных» учеников, а значительной части учащихся всех возрастов.

2. Дифференцированная поддержка учеников. Школы очень тщательно выстраивают линию поддержки своих учеников: дифференцированно для разных групп учащихся и индивидуально для тех, кому это необходимо.

Как правило, школьники получают возможность во внеурочное время готовиться к сдаче ЕГЭ (что особенно важно, поскольку родители не могут обеспечить им такую подготовку), занимаются дополнительно с педагогом по предметам, наиболее сложным для них, либо посещают занятия для заинтересованных и способных учеников и выполняют задания повышенной сложности, решают олимпиадные задачи. Эти занятия, так же как художественные и спортивные кружки, доступны школьникам всех ступеней и классов. Часто школы, не располагая собственными материальными и кадровыми ресурсами для таких услуг и понимая, что семьи не в состоянии их оплачивать, действуют в партнерстве с местными домами творчества, библиотеками, ближайшими спортивными и музыкальными школами. Поддерживая учебную мотивацию и создавая условия для развития способностей учеников, школы тщательно выстраивают мониторинг их учебных достижений, часто вводя дополнительные промежуточные экзамены и зачеты при переходе на новую ступень, разрабатывают индивидуальные учебные планы для наиболее проблемных учеников, приглашая родителей к их обсуждению.

3. Взаимодействие, сотрудничество с родителями, открытость по отношению к другим образовательным учреждениям, своему окружению.

Открытость является естественной для всего школьного сообщества – и детей, и педагогов. Педагоги проводят открытые уроки, мастер-классы, семинары для учителей других образовательных учреждений, участвуют в региональных и федеральных конкурсах учителей, вывозят учеников на межшкольные мероприятия.

Эти школы отличает особая **позитивная культура**, основанная на сотрудничестве, коллегиальности в принятии решений, общности целей всех, кто принадлежит к школьному сообществу. Новые педагоги, приходя в школу, получают помощь и от администрации, и от своих коллег, в течение первого года работы их поддерживает персональный наставник. Поощряются все формы содержательного сотрудничества учителей и учеников: межклассные и межпредметные групповые проекты, междисциплинарные уроки, проводимые группой учителей-предметников, занятия в интегрированных классах, объединяющих детей, обучающихся по общеобразовательным и по коррекционным программам.

Представленная выше стратегия при системном и последовательном ее проведении позволяет школам преодолевать серьезные проблемы, с которыми не справляются другие, менее последовательные и сплоченные образовательные учреждения. Использующие ее школы становятся эффективными образовательными учреждениями, которые в ситуации ограниченных ресурсов и

объективных сложностей, обусловленных особенностями контингента учащихся, по своим результатам не уступают существенно более благополучным школам.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сегодня школы приобрели значительно большую свободу и самостоятельность, при этом возросло число и разнообразие внутренних задач, которые смогла ставить перед собой и решать различными средствами каждая конкретная школа. Изменился и социальный заказ – получила «официальное» признание *задача развития* ребенка в качестве основного результата и основной ценности образовательных воздействий. Для оценки эффективности решения школой развивающей задачи необходим комплексный анализ всех образовательных воздействий в их специфическом проявлении и сочетании, характерном для конкретной школы.

В большинстве зарубежных исследований образовательная среда описывается в терминах «эффективности школы» как социальной системы – эмоционального климата, личностного благополучия, особенностей микрокультуры, качества воспитательно-образовательного процесса [4. С. 81]. Анализ образовательной среды на уровне социальных взаимодействий предполагает, что не существует заранее заданного сочетания показателей, которые бы количественно определили более или менее «эффективную школу», поскольку каждая школа уникальна и одновременно является «сколком общества».

Таким образом, образовательная среда может быть представлена как целостная качественная характеристика внутренней жизни школы [12. С. 18–19], которая:

– *определяется теми конкретными задачами*, которые школа ставит и реально решает в своей деятельности;

– *проявляется в выборе средств*, с помощью которых эти задачи решаются (к средствам относятся выбираемые школой учебные программы, организация работы на уроках, тип взаимодействия педагогов с учащимися, качество оценок, стиль неформальных отношений между детьми, организация внеучебной школьной жизни, материально-техническое оснащение школы, оформление классов и коридоров и т.п.);

– *содержательно оценивается по тому эффекту в личностном* (самооценка, уровень притязаний, тревожность, преобладающая мотивация), *социальном* (компетентность в общении, статус в классе, поведение в конфликте и т.п.), *интеллектуальном развитии детей*, которого она позволяет достичь.

Очевидно, что образовательную среду школы как целостную качественную характеристику нельзя оценить чисто количественными показателями, требуется качественное описание особенностей образовательной среды конкретной школы. Во-первых, это может помочь школе осознать свои реальные внутренние цели и задачи, оценить адекватность используемых ею средств и,

в случае необходимости, наметить пути коррекции. Во-вторых, полученная о школе информация может помочь детям и родителям в выборе школы, наиболее соответствующей психологическим особенностям каждого ребенка [12. С. 18–19].

Г. А. Ястребов, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкая отмечают, что в конкретных исследованиях школьной эффективности за рубежом наиболее распространенной является так называемая *экономическая модель школы*, рассматривающая учебное заведение по аналогии с любой другой организацией, осуществляющей полезную деятельность в условиях некоторого набора заданных ограничений [13. С. 66–67].

В данной модели образовательный процесс состоит из трех основных компонент.

Это, во-первых, *ресурсы*, к которым можно отнести не только педагогические кадры и материально-техническое обеспечение, но и, что чрезвычайно важно, контингент учащихся, который характеризуется долей способных учеников, уровнем их исходной подготовки, другими не зависящими от школы переменными, оказывающими влияние на освоение школьной программы (например, готовность родителей оплачивать дополнительное образование и репетиторов). Ресурсы, таким образом, рассматриваются как заданные, или внешние по отношению к учебным заведениям, обстоятельства их функционирования.

Вторая компонента – это сам образовательный *процесс*, понимаемый в самом широком смысле. Характер этого процесса, собственно, и определяет то, насколько эффективно имеющиеся в распоряжении школы ресурсы трансформируются в результаты обучения. Его качество может быть связано с эффективностью управления в школе, с особенностями внутришкольной атмосферы, с использованием особых педагогических практик, с актуальностью образовательных программ – именно здесь находится ключ к выявлению эффективных моделей организации учебного процесса.

И наконец, третья компонента – *результаты*, т. е. степень овладения школьной программой, успеваемость и прочие образовательные достижения. Набор переменных, составляющих результаты обучения, зависит от широты априорных представлений о целевой функции образования или функции конкретного учебного учреждения (например, функция социализации, освоения значимых социальных компетенций и т. п.). Для выявления действительно эффективных моделей организации учебного процесса важно не ограничиваться показателями результата, а обращать внимание также на исходные условия, в которых этот результат формируется.

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 1 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.

Таблица 1

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

Показатели качества школьных процессов

Ниже в таблице 2 приведены основные области / показатели качества, отражающие состояние школы, то есть то, как происходят основные процессы: от учебного до процесса взаимодействия школы со своим окружением.

Таблица 2

Схема комплексной диагностики школьных процессов

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
Содержание образования								
1.1	Структура учебного плана	– охват и сбалансированность всех элементов учебного плана; – их взаимосвязь и взаимопроникновение; – составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся						
1.2	Курсы и программы	– широта, сбалансированность и выбор; – взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед; – помощь и консультации учителям						
Успеваемость								
2.1	Общее качество успеваемости	– 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	–планирование программ и ежедневной деятельности							
3.2	Процесс обучения	–диапазон и соответствие приемов обучения; –взаимодействие между учителем и учащимся; –ясность и целевая направленность опросов учащихся							
3.3	Навыки усвоения материала учащимися	–степень, в которой учебная атмосфера стимулирует 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	–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	–методы оценки и средства ведения учета; –суждения в процессе обучения; –использование информации, касающейся оценки							
3.6	Отчеты о том, как учится учащийся	–как составлять отчет; –сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся; –способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок							
Мониторинг достижений и помощь учащимся									
4.1	Воспитательная работа	–меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности;							

		–меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся							
4.2	Личное и социальное развитие	–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	–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	–процедура отслеживания; –характеристики прогресса и развития учащихся; –меры, принимаемые для использования полученной информации							
4.5	Помощь в учебном процессе	–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	–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 образовании и физическими недостатками	–процедура принятия на учет учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками службой 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	–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	–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	–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	–чувство равенства и справедливости; –обеспечение равенства и справедливости							
5.4	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	–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	–достаточность, количество и соответствие; –меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности							
6.2	Обеспечение ресурсов	–достаточность доступного финансирования;							

		–достаточность, размеры и пригодность ресурсов							
6.3	Привлечение дополнительных ресурсов	–привлечение ресурсов образовательной сети; –привлечение ресурсов территории и сообщества; –привлечение родителей							
6.4	Кадровая работа	–обеспечение кадров; –опыт, квалификация и профессионализм кадров; –привлечение дополнительных кадров							
6.5	Эффективность и размещение сотрудников	–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	–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	–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	–ясность и соответствие целей; –эффективность процедуры выработки руководящих установок							
7.2	Самооценка	–процедура самооценки; –отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками; –составление отчетов о стандартах работы и ее качестве							
7.3	Планирование улучшений	–план развития; –планирование мер; –воздействие планирования							
7.4	Руководство	–качество руководства; –профессиональная компетенция и самоотдача;							

		–отношения с людьми и развитие коллективной работы						
7.5	Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	–круг обязанностей и практическая работа; –индивидуальная эффективность; –коллективная эффективность						

Выбор тех или иных параметров для оценки эффективности на практике зависит от того, кто и как планирует использовать результаты, для достижения каких целей и для решения каких задач.

– целой школы – отдельного класса – конкретных задач	например, отслеживание прогресса и достижений в работе; например, удовлетворение нужд учащихся; например, общее качество успеваемости или ожидание результатов и стимулирование их достижения
--	---

Для того чтобы достичь запланированного результата, необходимо осуществлять мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив на основе сбалансированной системы критериев, показателей и индикаторов.

Перечень показателей эффективности деятельности образовательных учреждений

№	Содержание показателя
I. Соответствие деятельности ОУ требованиям законодательства в сфере образования	
1.	Отсутствие предписаний надзорных органов: прокуратура, управление по надзору и контролю в сфере образования, Госпожнадзор, Роспотребнадзор
2.	Отсутствие объективных жалоб
Фактический суммарный итог по разделу I	
Оценка по разделу	
II. Функционирование системы государственно-общественного управления	
3.	Наличие органа общественного (государственно-общественного) управления (совет)
4.	Наличие органов управления с участием родителей, обучающихся
Фактический суммарный итог по разделу II	
Оценка по разделу	
III. Информационная открытость	
5.	Наличие сайта ОУ, соответствующего Федеральному Закону «Об образовании»
6.	Наличие на сайте протоколов комиссии по распределению стимулирующего фонда оплаты труда
7.	Участие ОУ в процедурах независимой оценки качества образования
Фактический суммарный итог по разделу III	
Оценка по разделу	
IV. Реализация мероприятий по профилактике правонарушений у несовершеннолетних	
8.	Доля преступлений, совершенных несовершеннолетними, обучающимися в образовательном учреждении или при их соучастии, в общем числе зарегистрированных преступлений по району/городу

9.	% учащихся, пропустивших за период обучения в учебном году свыше 10% занятий по неуважительным причинам, от общего числа учащихся
10.	% учащихся, охваченных превентивными образовательными программами по профилактике злоупотребления психоактивными веществами в истекшем учебном году
Фактический суммарный итог по разделу IV	
Оценка по разделу	
V. Реализация социокультурных проектов	
11.	Наличие школьного музея (имеющего паспорт)
12.	Наличие театра, агитбригады, волонтерских групп, лесничеств и др.
13.	Наличие научного общества учащихся
Фактический суммарный итог по разделу V	
Оценка по разделу	
VI. Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов	
14.	% учителей до 30 лет, работающих в общеобразовательном учреждении
Фактический суммарный итог по разделу VI	
Оценка по разделу	
VII. Реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми	
15.	Количество учащихся, получающих стипендии различного уровня
16.	Количество призовых мест на областных предметных олимпиадах (начальная школа)
17.	Количество призовых мест на областном этапе Всероссийской олимпиады школьников по общеобразовательным предметам
18.	Количество призовых мест на заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников по общеобразовательным предметам
Фактический суммарный итог по разделу VII	
Оценка по разделу	
VIII. Реализация программ по сохранению и укреплению здоровья детей	
19.	Наличие медицинского кабинета, имеющего лицензию
20.	Санитарно-гигиеническое благополучие школьной среды обитания (ОГП, балл)
Фактический суммарный итог по разделу VIII	
Оценка по разделу	
IX. Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы	
21.	Средний уровень физической подготовленности учащихся
22.	Доля учащихся, постоянно занимающихся физической культурой и спортом
23.	Результат участия в городской, районной спартакиаде учащихся (место)
Фактический суммарный итог по разделу IX	
Оценка по разделу	
X. Создание условий для реализации обучающимися индивидуальных учебных планов	
24.	Наличие в ОУ локального нормативного акта об обучении по индивидуальному плану, ускоренном обучении в пределах основной образовательной программы
Фактический суммарный итог по разделу X	
Оценка по разделу	
XI. Реализация программ дополнительного образования	
25.	% учащихся, занятых дополнительным образованием (за исключением детей-инвалидов, обучающихся на дому)
26.	Количество коллективов (объединений) школы, учащихся, ставших лауреатами и победителями различных областных конкурсов (1-3 места), проводимых комитетом образования, науки и молодежной политики Новгородской области
27.	Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг дополнительного образования

Фактический суммарный итог по разделу XI	
Оценка по разделу	
XII. Реализация профильного обучения, предпрофильной подготовки	
28.	% выпускников 9 классов, сдававших 2 экзамена по выбору по предметам, соответствующим профилю обучения на старшей ступени школы
29.	% учащихся 10-11 классов, занимающихся по программам профильного обучения
30.	% предметов образовательного учреждения, реализуемых в соответствии с программами профильного обучения и сдававшихся выпускниками 11-х классов в форме ЕГЭ
Фактический суммарный итог по разделу XII	
Оценка по разделу	
XIII. Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по материалам контрольных мероприятий)	
31.	% успеваемости учащихся, окончивших начальную школу
32.	средний % выполнения заданий учащимися 4 класса по итогам тестирования по русскому языку («норма»)
33.	средний % выполнения заданий учащимися 4 класса по итогам тестирования по математике («норма»)
34.	степень обученности по предмету русский язык в 4 классе (по итогам тестирования, «норма»)
35.	степень обученности по предмету математика в 4 классе (по итогам тестирования, «норма»)
36.	% учащихся 4 класса, справившихся с заданиями по итогам тестирования по русскому языку («норма»)
37.	% учащихся 4 класса, справившихся с заданиями по итогам тестирования по математике («норма»)
Фактический суммарный итог по разделу XIII	
Оценка по разделу	
XIV. Сохранность контингента в пределах одной ступени обучения (коэффициент выбытия из образовательного учреждения)	
38.	Отсутствие учащихся, выбывших из школы в период учебного года по неуважительной причине
Фактический суммарный итог по разделу XIV	
Оценка по разделу	
XV. Результаты итоговой аттестации	
39.	% выпускников 9-х классов, получивших аттестаты об основном общем образовании
40.	% выпускников основной школы, получивших аттестаты без «троек»
41.	% выпускников основной школы, получивших аттестаты особого образца
42.	% выпускников 9 классов, подтвердивших на экзамене годовую отметку:
	Русский язык
	Математика
	Биология
	Обществознание
	География
	История
	Физика
	Химия
	Литература
	Информатика и ИКТ
	Ин. язык (английский)
	Ин. язык (немецкий)

43.	% выпускников 9 классов, сдававших 2 экзамена по выбору по предметам, соответствующим профилю обучения на старшей ступени школы
44.	% учащихся, получивших аттестаты о среднем (полном) общем образовании
45.	% выпускников 11-х классов, подтвердивших полученные за курс основного общего образования аттестаты особого образца аттестатами за курс среднего (полного) общего образования особого образца
46.	% учащихся, сдавших ЕГЭ по математике профильной выше «минимального порога» (удовлетворительно):
47	% учащихся, сдавших ЕГЭ по русскому языку выше «минимального порога» (удовлетворительно)
48	% учащихся, сдавших ЕГЭ по предметам выше «минимального порога» (удовлетворительно)
	Французский язык
	Немецкий язык
	Английский язык
	Информатика
	Физика
	Химия
	Биология
	История
	География
	Обществознание
	Литература
Фактический суммарный итог по разделу XV	
Оценка по разделу	

3. ТЕХНОЛОГИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Определение уровня результативности деятельности образовательного учреждения осуществляется в виде оценки выполнения предъявляемых к учреждению требований. Требования выражены через систему критериев, показывающих в числовом виде результат работы учреждения. Каждому критерию соответствует набор показателей, принимающих числовые значения. Показатели, выраженные в процентах (%), рассчитываются по образцу: например – показатель «% успеваемости учащихся, окончивших начальную школу» рассчитывается как частное количества успевающих учащихся начальной школы и количества учащихся начальной школы на конец истекшего учебного года. Если показатель выражается не в числовой форме, а в форме «да/нет», то за ответ «да» учреждение получает 1 балл, а за ответ «нет» – 0 баллов. В случае отсутствия у образовательного учреждения каких-либо показателей в силу его специфики, в соответствующей ячейке при заполнении таблицы ставится прочерк (такой показатель при расчёте не учитывается), если показатель должен быть в учреждении, но его результат отсутствует, в соответствующей ячейке ставится 0.

Уровень результативности деятельности (Ирр) по каждому разделу определяется по формуле:

$$\text{Ирр} = \sum \text{Ирч} / \text{Nr},$$

где:

Ирч – частный показатель результативности деятельности;

Nr – количество частных показателей результативности в разделе.

Частный показатель результативности деятельности определяется:

а) в отношении показателя, большее значение которого отражает большую эффективность, по формуле:

$$\text{Ирч} = (\text{Ам} - \text{Амин}) / (\text{Амакс} - \text{Амин}),$$

где:

Ам – значение показателя учреждения за отчетный год;

Амин – минимальное значение показателя по общеобразовательным учреждениям за отчетный год;

Амакс – максимальное значение показателя по общеобразовательным учреждениям за отчетный год;

б) в отношении показателя, большее значение которого отражает меньшую эффективность, по формуле:

$$\text{Ирч} = (\text{Амакс} - \text{Ам}) / (\text{Амакс} - \text{Амин}).$$

Итоговый уровень результативности деятельности по всем разделам определяется по формуле:

$$\text{Ир} = \sum \text{Ирч} / \text{N},$$

где:

Ирч - частный показатель результативности деятельности;

N – общее количество частных показателей результативности.

Итоговый уровень результативности деятельности определяется отдельно по видам общеобразовательных учреждений.

Объяснить, как формулируются критерии лучше всего на конкретных примерах. Назовем основные составляющие и критерии организационной эффективности образовательной организации:

1. Достижение целей.

Критерий: учреждение достигает установленных целей.

2. Удовлетворение стратегических групп потребителей качеством образования.

Критерий: требования и ожидания ключевых групп потребителей хотя бы минимально удовлетворены.

3. Внутренние процессы.

Критерий: учреждение функционирует «гладко», без внутреннего напряжения, в соответствии со стратегической целью.

4. Приобретение ресурсов.

Критерий: учреждение приобретает и создает необходимые ресурсы и т. д.

Критерии задают лишь общее направление оценки, поэтому их требуется конкретизировать через показатели.

Показатели бывают количественными (статистика, частота, коэффициенты и т. д.) и качественными (изменения в подходах, поведении, навыках, представлениях, свойствах, уровне понимания и т. д.).

К качественным показателям для конкретизации критерия «Внутренние процессы» могут относиться:

1. Наличие доброжелательного рабочего климата.
2. Взаимовыручка, групповая лояльность и работа единой командой.
3. Взаимное доверие и общение между педагогами и руководством ОУ.
4. Наличие системы мотивации работников.
5. Умение создать эффективно работающую группу и др.

Показатели, в свою очередь, конкретизируются через индикаторы, которым присваиваются целевые значения (как правило, в динамике). В образовательной организации полный пакет индикаторов анализируется по итогам учебного года.

Для фиксации и проведения анализа показателей и индикаторов рекомендуется заполнять специальную форму:

Стратегическая цель/задача	Показатель	Индикатор	Целевое значение, в %		
			2016/2017 уч. г.	2017/2018 уч. г.	2018/2019 уч. г.

Одной из основных проблем разработки системы мониторинга является подбор адекватных показателей. Некоторые аспекты деятельности учреждения, в принципе, трудно поддаются какому-либо измерению – например, готовность персонала к изменениям.

Другая проблема – сбор информации для расчета значения того или иного показателя может оказаться чрезмерно трудозатратным и дорогим. Например, для расчета коэффициента удовлетворенности какой-либо целевой группы потребителей потребуется провести анкетирование, которое является дорогостоящей процедурой. Тем не менее, отказываться от его проведения нельзя. Именно полученные таким образом показатели помогают оценить, насколько правильно выстроена стратегия школы.

При разработке системы мониторинга необходимо соблюдать следующие правила:

1. Система мониторинга (система ключевых показателей и индикаторов) – продукт работы команды, а не одиночной деятельности руководителя школы.
2. Жизнеспособную систему мониторинга удастся разработать не сразу, а только после неоднократных уточнений и корректировок.
3. Система мониторинга станет действующим механизмом только в том случае, если предусмотреть процедуру ее внедрения в существующий бюджетный процесс (поэтому столь важно обратить внимание на разработку финансового плана в полном соответствии с целями и задачами, поставленными образовательной организацией).

Для получения информации о качествах, существенно влияющих на поведение работников образовательной организации и обуславливающих их профессиональную эффективность, проводится психологическая оценка педагогов. С этой целью используются критериально-ориентированные тесты, регистрирующие уровень развития тех или иных характеристик, навыков, знаний и др. Критерии психологической оценки определяются исходя из специфики деятельности и задач организации и отражаются в профессиограмме.

Выделяются следующие критерии оценки:

1. Высокий уровень развития коммуникативных и организаторских умений:
 - устанавливать и поддерживать контакты;
 - быстро ориентироваться в трудных ситуациях;
 - непринужденно вести себя в коллективе;
 - инициативность, принятие самостоятельных решений и т. д.
 2. Эмпатия:
 - умение сопереживать;
 - интерес к людям;
 - эмоциональная отзывчивость.
 3. Отсутствие напряжения, высокая стрессоустойчивость:
 - эмоциональная устойчивость к неблагоприятным обстоятельствам жизни через их адекватное осознание;
 - социальная адаптивность;
 - низкая фрустрированность.
 4. Умение использовать позитивные способы выхода из конфликтов – характеризует стремление человека к продуктивному поведению.
 5. Творческий потенциал:
 - умение генерировать творческие идеи и воплощать их;
 - умение варьировать свою деятельность с учетом разных условий, гибкость.
 6. Способность работать в команде:
 - стремление к сотрудничеству, достижению компромиссов, соглашений;
 - умение понимать внутренний мир других, их психологические особенности, мотивы поведения;
 - адекватность оценки окружающей действительности, своего места и роли в коллективе;
 - организованность, планомерность в работе.
- Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности:
- замкнутость, стремление к изоляции, низкий уровень развития организаторских способностей;
 - низкий или чрезмерно высокий уровень эмпатии;
 - неуравновешенность, внутреннее напряжение, тревожность, низкая стрессоустойчивость;

- стремление к соперничеству, неумение контролировать свои эмоции;
- низкая креативность, невосприимчивость к новому, остановка в саморазвитии.

В рамках реализации Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2013–2018 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р, Минобрнауки России подготовлены Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников (направлены письмом Минобрнауки России от 20 июня 2013 г. № АП-1073/02).

Методические рекомендации разработаны с учетом предложений, представленных пилотными регионами в рамках подготовки примерных направлений для разработки показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников организаций, осуществляющих реализацию программ дошкольного, общего и среднего профессионального образования.

Механизм и процедура распределения стимулирующего фонда для руководителей и педагогических работников на основании утвержденного перечня показателей эффективности определяется локальными актами муниципалитета (учредителя) и образовательных организаций соответственно. При этом выработка и принятие решений по распределению стимулирующего фонда оплаты труда с учетом показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников должна осуществляться с обязательным привлечением представителей организаций, осуществляющих государственно-общественное управление в сфере образования, трудовых коллективов и профсоюзных организаций.

Руководителю образовательной организации устанавливаются выплаты стимулирующего характера в соответствии с законодательством РФ и с учетом целевых показателей эффективности руководителя, установленного работодателем.

Примерные направления для разработки показателей эффективности деятельности руководителей ОО:

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Среднее профессиональное образование
	1. Для образовательной организации			
1.	Соответствие деятельности ОО требованиям законодательства в сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, объективных жалоб)	X	X	X

2.	Функционирование системы государственно-общественного управления	X	X	X
3.	Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг дополнительного образования	X	X	X
4.	Информационная открытость (сайт ОО, размещение протоколов комиссии по распределению стимулирующего фонда на сайте, участие в процедурах независимой оценки качества образования)	X	X	X
5.	Реализация мероприятий по профилактике правонарушений у несовершеннолетних		X	X
6.	Реализация социокультурных проектов (школьный музей, театр, социальные проекты, научное общество учащихся)	X	X	X
7.	Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов	X	X	X
8.	Реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми	X	X	X
9.	Реализация программ по сохранению и укреплению здоровья детей	X	X	X
10.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы (спортивные секции, соревнования)	X	X	X
11.	Создание условий для реализации обучающимися индивидуальных учебных планов		X	X
12.	Реализация программ дополнительного образования на базе ОО	X	X	X
13.	Реализация профильного обучения, предпрофильной подготовки		X	
14.	Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по материалам контрольных мероприятий)		X	X
15.	Сохранность контингента в пределах одной ступени обучения (коэффициент выбытия из ОО)		X	
16.	Отношение среднего балла единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с лучшими результатами единого государственного экзамена к среднему баллу единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с худшими результатами единого государственного экзамена		X	

17.	Результаты итоговой аттестации		X	X
-----	--------------------------------	--	---	---

На основании примерных направлений образовательной организацией (далее – ОО) разрабатываются соответствующие показатели эффективности деятельности педагогических работников и индикаторы, на основании которых будет осуществляться учет результатов деятельности.

В соответствии с письмом Минобрнауки России от 3 августа 2015 г. № НТ-872/08 для поощрения результативности работы с детьми из социально неблагополучных семей рекомендовано внести изменения в оценочные листы работников, усовершенствовав критерии оценки соответствующей работы с учетом специфики конкретных организаций.

Механизм и принципы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда педагогических работников образовательных организаций утверждается на уровне ОО, при этом должна быть обеспечена зависимость размера стимулирующей части ФОТ от результатов деятельности педагогического работника в рамках основной образовательной программы.

Определение критериев эффективности деятельности педагогических работников необходимо также для заключения с педагогом эффективного контракта (трудового договора, который вводит стимулирующие выплаты на основании показателей качества, результативности и эффективности. Для стимулирующих выплат необходимо установить критерии эффективности, которые образовательная организации разрабатывает самостоятельно. В методических рекомендациях Минобрнауки (письмо от 20.06.2013 № АП-1073/02) указаны примерные направления разработки показателей эффективности деятельности для руководителей и отдельных категорий работников государственных и муниципальных учреждений в сфере образования.

Примерные направления для разработки показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательных организаций:

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее профессиональное образование
Для педагогических работников				
1.	Реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, групповые и индивидуальные учебные проекты обучающихся, социальные проекты, др.)	X	X	X
2.	Организация (участие) системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся	X	X	X
3.	Динамика индивидуальных образовательных результатов (по результатам		X	X

	контрольных мероприятий, промежуточной и итоговой аттестации)			
4.	Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся	X	X	X
5.	Участие и результаты участия учеников на олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и др.		X	
6.	Участие в коллективных педагогических проектах ("команда вокруг класса", интегрированные курсы, "виртуальный класс", др.)		X	X
7.	Участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы	X	X	X
8.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы	X	X	X
9.	Работа с детьми из социально неблагополучных семей	X	X	X
10.	Создание элементов образовательной инфраструктуры (оформление кабинета, музея и пр.)	X	X	X

Таким образом, данные о результатах оценки эффективности могут быть использованы для разработки и реализации самого широкого спектра действий на разных уровнях системы образования – от совершенствования процесса обучения в конкретной образовательной организации для проведения масштабных изменений в системе образования. При этом необходимо отметить, что для достижения разных целей необходимо применять разные оценочные инструменты.

4. ПОСТРОЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРИМЕРНЫЙ СОСТАВ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

Одним из приоритетов государственной политики в сфере оценки качества образования является формирование современной и сбалансированной общероссийской системы оценки качества образования, включающей в себя не только национальные экзамены, но, прежде всего, мониторинговые обследования обучения и социализации, процедуры оценки результатов обучения на уровне школы.

Несколько лет исследований подтвердили факт, который в последние пятьдесят лет находится в фокусе образовательной политики и управленческих

стратегий ведущих мировых систем образования: связь между учебными результатами школьников и внешними, не зависящими от школы факторами, определяющими условия её деятельности, актуальна и для российских школ. Важными составляющими являются характеристики школьных ресурсов и школьного контингента.

Так, например, Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования», декларировало важность непрерывного системного анализа и оценки состояния и перспектив развития образования (в том числе в части эффективности деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность); усиления результативности функционирования образовательной системы за счет повышения качества принимаемых для нее управленческих решений. В Перечень обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, согласно указанному Постановлению, входят некоторые данные о школьных ресурсах, но отсутствуют наиболее существенные характеристики контингента учащихся. Такой подход существенно ограничивает возможность достижения заявленной цели – «повышение качества управленческих решений».

Приходится констатировать, что сегодня в практике оценки результатов работы школ и их использовании в принятии управленческих решений:

- не учитываются различия школ в ресурсах и контингенте учащихся,
- внимание к «top» сочетается с несфокусированным взглядом на «down»,
- не оцениваются «вклад», «усилия» школы,
- конструкт «эффективность» используется не осмысленно.

Таким образом, проблема состоит в отсутствии устойчивых традиций учета контекстных данных в системе управления качеством образования и в оценке эффективности образовательных организаций. По существу речь идет о наборе внешних, порой не всегда очевидных факторов, которые участники образовательного процесса контролировать не могут, но который нельзя игнорировать применительно к оценке результатов этого процесса.

Существующие модели оценки эффективности деятельности образовательных организаций можно условно разделить на три основные группы по критерию доступности показателей, с помощью которых осуществляется фиксация учебных достижений или результатов обучения:

- 1) модели оценки текущих достижений;
- 2) модели оценки учебного прогресса (value added);
- 3) модели оценки учебных достижений, измеряющихся с помощью дискретных показателей [8].

Выбор модели в каждом случае определяется исходя из характера данных, имеющихся в распоряжении исследователей или органов, производящих оценку.

Самым распространенным типом моделей для оценки школьной эффективности является *модель оценки текущих достижений*. Она используется в тех случаях, когда сведения об образовательных достижениях фиксируются лишь

на определенный момент времени и нет возможности каким-либо образом оценить их динамику (например, с помощью проведения повторного тестирования или других испытаний спустя тот или иной период времени). Примером может служить модель, рассматривающая результаты ЕГЭ, ГИА или любого другого тестирования конкретного ученика как некоторую функцию от его активности на занятиях в школе, интенсивности домашней подготовки, качества работы учителей, характеристик школьной программы и т. п. Применительно к школам (а не отдельным ученикам) это могут быть модели, оценивающие связь результатов тестирования отдельной когорты учеников с параметрами ее кадрового и финансового обеспечения, социального состава учащихся (модели контекстуализации).

Модели оценки учебного прогресса (value-added models, т. е. модели добавленной стоимости) пока менее распространены, однако принадлежат к числу наиболее передовых в практике оценки эффективности образовательных организаций. Достаточно редкое применение этих моделей объясняется сложностью и затратностью получения необходимых для их построения данных: для оценки учебного прогресса требуется проводить систематическое тестирование, которое позволило бы по сопоставимой методике оценивать прирост знаний учащихся в процессе освоения ими школьной программы. Очевидно, что по финансовым соображениям далеко не все страны могут позволить себе содержание таких систем оценивания.

Наиболее широко они применяются сегодня в экономически развитых странах, например в Великобритании, а также некоторых штатах США. Безусловным преимуществом этих моделей является то, что благодаря возможности зафиксировать некоторый исходный уровень знаний ребенка они позволяют ближе всего подойти к оценке того прироста, который обеспечивает школа.

Наконец, *модели оценки учебных достижений, измеряющихся с помощью дискретных показателей*, используются в тех редких случаях, когда результирующий показатель выражается с помощью некоторой дискретной величины. Таким показателем может быть, например, факт исключения ребенка из школы или его добровольный переход из одного учебного заведения в другое, победа в олимпиаде. Другой возможный пример дискретных показателей – фиксация результатов обучения с помощью ограниченной порядковой шкалы, такой как широко распространенная в России 5-балльная система оценки текущих знаний.

Применительно к самим учебным заведениям дискретным показателем может быть их позиция в некоторой формальной классификации, разделяющей эти заведения по степени их успешности и т. п. Другими словами, эти модели применяются в тех случаях, когда по каким-либо причинам результаты обучения нельзя измерить в непрерывных показателях, например в результатах национального тестирования ЕГЭ и ГИА.

Вне зависимости от того, какая из моделей используется для оценки учебных достижений, критическим условием является выделение и учет факторов

индивидуального (способности, характеристики семьи), *группового* (состав класса, характеристики учителей), *школьного* (общая ситуация с кадрами, финансами, набором учебных программ) и, наконец, *территориального* уровней (характеристики поселений, районов и даже регионов, в которых расположены школы). Преимущество такого подхода состоит в том, что он позволяет оценить вклад каждого фактора (или группы факторов) по отдельности, рассматривая их в определенной последовательности – от самого элементарного уровня к самому агрегированному. Благодаря такому анализу становится, в частности, понятно, на каком уровне сосредоточены факторы, существенно влияющие на результат. Такая информация представляет большую ценность для лиц, отвечающих за осуществление образовательной политики и принимающих решения о том, как наиболее эффективно перераспределить имеющиеся ресурсы. Неудивительно, что именно в таком, многоуровневом дизайне выполнено большинство исследований и аналитики, сформировавших определенную традицию в анализе школьной эффективности за рубежом.

Общие характеристики основных стратегий «эффективной школы»
[2. С. 162–163].

Основные элементы стратегии «эффективной школы»	Р. Марцано «Что работает в школах: переведем исследования в действия» ¹	П. Мортимор «Путь к улучшению»	Школы высокой надежности «Основные стратегии» ³	К. Коралло, Д. Маконалд «Что работает с отстающими школами: Обзор исследований школ с низкими результатами» ⁴
	Высокие цели и эффективная обратная связь	Высокие ожидания – адекватный вызов мышлению учеников	Отставание – это катастрофа. Четкие и ясные цели. Сбор и учет большого объема данных	Фокус на образовательных программах и стандартах
	Включенность родителей и сообщества, тренинг и поддержка родителей	Участие родителей в школьной жизни		Сотрудничество с сообществом и родителями
	Безопасная и упорядоченная среда	Наличие ясных ожиданий и установленных норм поведения. Позитивный климат школы	Оборудование и оснащение, необходимые для высоких результатов	Культура сотрудничества и общего дела. Взаимная поддержка учителей
	Стратегии преподавания. Управление на уроке.	Мониторинг прогресса учеников фокусируется на ученических результатах	Поддержка лучших практик.	Планирование с опорой на данные и с фокусом на улучшении учебных достижений.

	Коллегиальность и профессионализм		Тренинг и повышение профессионализма учителей. Работа с молодыми учителями. Выявление новых возможностей и осуществление изменений	Профессиональное развитие как интегральный элемент школьного плана, соотношенный с непрерывным анализом учебных результатов
	Реализация образовательной программы	<i>Академическая нагрузка и учение</i>	Четкое отслеживание и оценка достижений	Работа с данными по результатам учеников
	Подготовка дошкольников к обучению и базовые дошкольные знания			
	Мотивация учеников	<i>Ответственность учеников и их участие в жизни школы. Поощрения и стимулы</i>	Взаимные высокие ожидания учителей и учеников	Формирование в школе и сообществе высоких ожиданий в отношении учеников
	Сильное лидерство, построенное на кооперации, общих целях и интеллектуальном стимулировании	<i>Сильное позитивное руководство школой. Совместное планирование</i>	Иерархически организованный менеджмент и коллегиальное принятие решений	Культура сотрудничества педагогов и администрации
Основной фокус долговременных стратегий	Реализация стратегий улучшения одновременно по трем направлениям: Фактор школы Фактор учителя Фактор ученика	Учение должно находиться в центре школьной деятельности. Школа должна функционировать как единое целое. Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех, вовлеченных в жизнь школы) должна быть позитивной:	Основное внимание направлено на преподавание и учение. Единственный путь улучшить результаты – это повысить качество преподавания. Для повышения качества преподавания школы должны найти способ влиять	1. Формирование готовности школы и сообщества к изменениям и опора на данные о результатах при планировании изменений. 2. Развитие общего видения, ценностей и ожиданий в отношении достижений школьников

		- учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются; - индивидуальность воспринимается как обладающая достоинством, а к людям относятся с доверием	на происходящее в классах	3. Усиление сотрудничества и распределенное руководство
--	--	---	---------------------------	---

1 *Marzano Robert J.* (2003) *What Works in Schools: Translating Research into Action.*

2 *Mortimore P.* (1998) *The road to improvement. Reflections on school effectiveness.* Swets&Zeitliner Publishers.

3 www.highreliability.co.uk

4 *Corallo C., McDonald D.* *What Works with Low-performing Schools.* 2001 de AEL.

Действующая система статистического учета в российских образовательных организациях не только не включает индивидуальные показатели учебного прогресса, но и не дает возможности анализировать индивидуальные результаты обучения в привязке к социально-демографической информации (при этом что в целях такого анализа эта информация может использоваться в полностью анонимном виде).

Данные социальных паспортов собираются администрацией образовательных организаций или социальными педагогами (в связи с сокращением этой категории сотрудников в школах такая практика встречается все реже) и представляют собой обобщение сведений, которые родители учащихся в добровольном порядке предоставляют школам. Наряду с этими сведениями в социальный паспорт, мы также просили включить некоторые дополнительные характеристики образовательных организаций, которые также представляют интерес для оценки их эффективности: результаты обучения (например, баллы ЕГЭ по русскому языку и математике), численность контингента, вид учреждения, доля учителей определенной квалификации и т. д. Ключевые показатели из расширенного социального паспорта приведены в таблице.

Таблица

Содержание расширенного социального паспорта школы

Характеристики контингента	Характеристики школ
Доля учащихся из многодетных семей	Вид образовательного учреждения (обычные СОШ, лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением предметов) Численность контингента Число учащихся, приходящихся на одного учителя (соотношение учитель – ученик) Наличие у директора школы специального образования (менеджмент)
Доля учащихся из неполных семей	
Доля учащихся, находящихся под опекой	
Доля учащихся из семей, где не работают оба родителя	
Доля учащихся из семей, где единственный родитель является безработным	

<p>Доля учащихся из семей, в которых родители (один родитель) являются инвалидами</p> <p>Доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование</p> <p>Доля учащихся из семей, где хотя бы один родитель имеет высшее образование</p> <p>Доля учащихся из семей, проживающих в квартирах с частичными удобствами</p> <p>Доля учащихся из семей, проживающих в частном секторе</p> <p>Доля учащихся, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения</p> <p>Доля учащихся, проживающих в приемных семьях</p> <p>Доля учащихся, состоящих на внутришкольном учете</p> <p>Доля учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП</p>	<p>Состояние здания (находится ли в аварийном состоянии, требует ли капитального ремонта)</p> <p>Доля учителей первой категории</p> <p>Доля учителей высшей категории</p> <p>Доля учителей с высшим педагогическим образованием</p> <p>Доля учителей – работающих пенсионеров</p> <p>Городской/сельский статус школы</p> <p>Средний балл ЕГЭ по математике</p> <p>Средний балл ЕГЭ по русскому языку</p>
--	--

Наряду с характеристиками социального состава учащихся, со средними показателями успеваемости связан еще и ряд характеристик, позволяющих произвести качественные различия между школами. К числу наиболее значимых из них относятся принадлежность к одному из особых типов учебных учреждений (лицей, гимназия или школа с углубленным изучением отдельных предметов), размер (численность контингента) и параметры кадрового обеспечения (доля учителей высшей категории).

Однако для каждого из этих трех факторов прослеживается независимая связь с показателями успеваемости. Это означает, что, например, при сравнении эффективности школ одного и того же типа и с сопоставимыми показателями кадрового обеспечения нельзя не обращать внимания на разницу в размере учреждений, которая может скрывать, например, различия в объеме финансирования.

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.

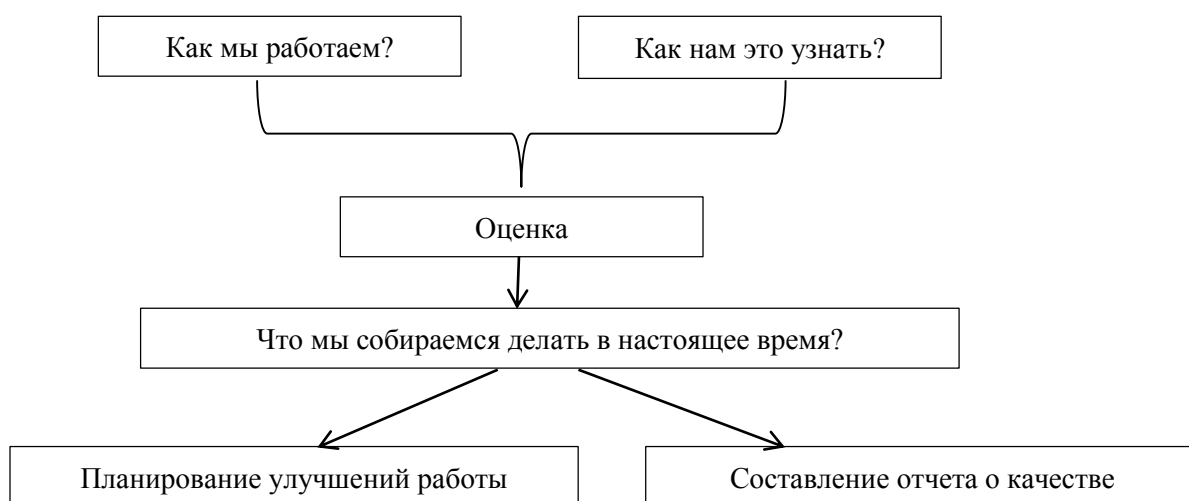
Что мы собираемся делать?

– 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.



Предложения по составу и структуре данных, используемых для построения оценки эффективности образовательных организаций (мониторинг эффективности)

Начальное общее, основное общее, среднее общее образование.

Задачи:

1. Обеспечение результатов образования:

– реализацию проекта по повышению качества образования в школах со стабильно низкими результатами, а также в школах, работающих в сложных социальных условиях;

– обязательное введение федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования в 7-х классах во всех общеобразовательных организациях;

– реализацию утвержденных концепций преподавания и изучения учебных предметов;

– создание условий для эффективного проведения государственной итоговой аттестации (ОГЭ и ЕГЭ);

– создание условий для проведения оценочных процедур и исследований качества образования обучающихся.

2. Обеспечение дифференциации образовательной деятельности с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся:

– реализация работы по профессиональной ориентации школьников и выпускников на получение рабочих профессий и специальностей;

– создание условий для развития системы сопровождения и поддержки одаренных детей и молодежи;

– создание условий для дополнительного образования обучающихся с ОВЗ и инвалидностью;

– реализация приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей»: доля детей, охваченных образовательными программами дополнительного образования детей, в общей численности обучающихся образовательной организации – не менее 72,5 процента детей, в том числе доля учащихся, осваивающих дополнительные образовательные программы технической и естественнонаучной направленности – 10 процентов;

3. Обеспечение условий реализации ФГОС при получении образования:

– формирование системы, реализация и развитие модели непрерывного повышения квалификации, профессиональной переподготовки работников общего образования: обеспечение роста престижа профессии педагогических и руководящих работников, в том числе посредством проведения соответствующих профессиональных конкурсов;

– повышение квалификации, подготовка кадров для работы с обучающимися с ОВЗ и инвалидностью;

– развитие кадрового потенциала дополнительного образования детей; совершенствование системы подготовки кадров по наиболее востребованным в экономике Свердловской области профессиям и специальностям, требующих среднего профессионального образования, включенным в список 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, требующих среднего профессионального образования (ТОП-50);

– проведение независимой оценки качества образовательной деятельности;

– обеспечение односменного режима обучения в 1–4 и 10–11 (12) классах общеобразовательных организаций Свердловской области через развитие сети школ и создание в них дополнительных мест;

– развитие инклюзивного образования, организация безбарьерной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;

– реализация комплекса мероприятий, направленных на гармонизацию межнациональных отношений и профилактику экстремизма.

Структура данных, используемых для построения оценки.

Предлагается использовать несколько групп данных в соответствии с ФГОС, в том числе:

Группы данных	Данные, характеризующие качество	Показатели	Единицы измерения показателя	
---------------	----------------------------------	------------	------------------------------	--

Качество подготовки обучающихся:	массовость достижения базовых результатов образования обучающихся. Участвующих в оценочных процедурах	численность обучающихся, не получивших «2» и набравших 10 баллов по трем предметам ОГЭ (по 5-бальной системе)	% от числа обучающихся в 9 классах	
		численность обучающихся, не получивших «2» ЕГЭ	% от числа обучающихся в 11 классах	
		численность обучающихся, не получивших «2» при выполнении ВПР	% от числа обучающихся в классах, которые участвовали в ВПР	
		численность обучающихся, не получивших «2» по диагностическим работам, проводимым по ИРО	% от числа обучающихся в классах, которые участвовали в диагностических контрольных работах	
		численность обучающихся, не получивших «2» в иных оценочных процедурах, проводимых образовательной организацией (оценочные процедуры в 3, 7, 8, 10-х классах)	% от числа обучающихся в классах, которые участвовали в оценочных процедурах	
		свидетельства достижения результатов в развитии обучающихся. Развитие талантов	число призеров муниципального этапа всероссийской олимпиады школьников	число призеров
число призеров регионального этапа всероссийской олимпиады школьников	число призеров			
число призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников	число призеров			
число победителей всероссийской олимпиады школьников (на всех этапах)	число победителей			
число 100-бальников по отдельным предметам на ГИА	число обучающихся			
число призеров и победителей региональных конкурсов и олимпиад	число призеров и победителей			
качество образовательного		участие в независимых оценочных процедурах (НИКО)	частота участия в год	

<i>процесса в образовательной организации</i>	прозрачность и объективность образовательного процесса	участие в независимых оценочных процедурах (ВПР)	частота участия в год	
		участие в независимых оценочных процедурах (международные исследования)	частота участия в год	
		участие в независимых оценочных процедурах (муниципальные)	частота участия в год	
		участие в независимых оценочных процедурах (иные в соответствии с реализацией концепции математического образования, других учебных предметов по выбору)	частота участия в год	
Качество подготовки обучающихся: индивидуализация образовательного процесса		численность обучающихся с ОВЗ, не получивших «2» ЕГЭ		
		численность обучающихся с ОВЗ, не получивших «2» ОГЭ		
		число обучающихся с ОВЗ, участвующих в ВсОШ,		
		число обучающихся с ОВЗ, победителей и призеров ВсОШ,		
		число обучающихся с ОВЗ, участвующих в региональных и муниципальных конкурсах и олимпиадах		
<i>качество образовательной среды</i>	условия для обучения различных категорий детей	наличие локального акта образовательной организации, обеспечивающей условия проведения объективных диагностических и мониторинговых процедур	да/нет	локальные акты организации по всем видам оценочных и диагностических процедур
		обеспечение одноменного режима обучения в 1-4 и 10–11 (12) классах	да/нет	
		доля педагогов, с педагогическим образованием	% от числа педагогов организации	
		доля педагогов, прошедших аттестацию на высшую квалификационную категорию	% от числа педагогов организации	

		число педагогов, победителей и призеров профессиональных конкурсов	число педагогов организации	
		наличие объектов для реализации ФГОС (стадион, бассейн и т.п.) или сетевое взаимодействие	обеспечено, не обеспечено, частично обеспечено	
<i>результаты участия в программах подготовки выпускников</i>	реализацию проекта по повышению качества образования в школах со стабильно низкими результатами, а также в школах, работающих в сложных социальных условиях;	число участников, сдающих дополнительные ОГЭ	% от числа выпускников, продолживших обучение	
	совершенствование системы подготовки кадров по наиболее востребованным в экономике Свердловской области профессиям и специальностям, требующих среднего профессионального образования, включенным в список 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, требующих среднего профессионального образования (ТОП-50);	число обучающихся, сдающих дополнительные ОГЭ	% от числа выпускников,	
		число обучающихся, сдающих дополнительные ЕГЭ	% от числа выпускников,	
		число обучающихся, продолживших обучение в системе СПО	% от числа выпускников,	с учетом топ-50
	реализация приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей»:	доля обучающихся, охваченных образовательными программами дополнительного образования детей, в общей численности обучающихся образовательной организации –	% от числа выпускников	не менее 72,5 процента детей, естественнонаучной направленности – 10 процентов;

	реализация проекта «Наша инженерная школа»	доля обучающихся, охваченных образовательными программами в соответствии проектом	% выпускников, поступивших на соответствующие образовательные программы и продолжившие обучение	
--	--	---	---	--

Как подготовить анализ результатов образовательной деятельности

Чтобы организовать эффективную и рациональную работу над анализом результатов образовательной деятельности:

- продумайте структуру анализа и форму представления результатов;
- унифицируйте подходы для сбора и анализа информации, например, разработайте шаблоны, формы;
- проведите инструктаж с заместителями руководителя, педагогическими работниками по подготовке документов;
- распределяйте обязанности так, чтобы задействовать работников, которые в рамках своих должностных обязанностей владеют сведениями и информацией, необходимыми для анализа.

Виды анализа

Анализ результатов образовательной деятельности – совокупность методик, методов, приемов, моделей, которые образовательная организация использует для оценки деятельности по реализации образовательных программ соответствующего уровня и направленности:

- дошкольного образования;
- начального общего образования;
- основного общего образования;
- среднего общего образования;
- дополнительного образования.

Такой анализ проводят за определенный период времени, например, учебный год.

Для анализа определите:

- его вид;
- подходы к проведению анализа.

Используйте следующие виды анализа:

- проблемно-ориентированный;
- проблемно-рефлексивный;
- проблемно-деятельностный;
- проблемно-целевой;
- SWOT-анализ и т. д.

Проблемно-ориентированный анализ

Понятие «проблемно-ориентированный анализ» отличают от понятий «анализ», «анализ результатов», «анализ образовательной деятельности», «анализ условий».

Анализ – определяют цели. Итоги анализа показывают, что менять, улучшать, совершенствовать. Задача анализа – конкретизировать и структурировать проблему, обеспечить ее решение по частям.

Анализ результатов – сравнивают то, что уже есть в образовательной организации, с тем, что требуется ей в соответствии с нормативами (социальным заказом).

Анализ образовательной деятельности – ищут недостатки, которые привели к несоответствию между нормативом (социальным заказом) и полученным результатом, и указывают степень несоответствия. Недостатки ранжируют по степени их влияния («сильно», «средне», «слабо») и выделяют не более 3–5 недостатков в качестве основных.

Анализ условий – определяют недостатки условий, которые являются причинами дефектов в образовательной деятельности. Это неподготовленность кадров, отсутствие научно-методического обеспечения и другие.

Традиционный анализ – в начале выделяют недостатки в условиях, а в конце без логических обоснований связывают их с результатами. Схема такого анализа выглядит следующим образом: «**условия – образовательная деятельность – результаты**», то есть «от начала к концу».

Схема **проблемно-ориентированного анализа** предполагает движение «от конца к началу»: от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы образовательной организации, к недостаткам образовательной деятельности, недостаткам в результатах, к недостаткам в условиях, определяющих дефекты образовательной деятельности. Таким образом, схема проблемно-ориентированного анализа выглядит следующим образом: «**результаты – образовательная деятельность – условия**». Это отличает проблемно-ориентированный анализ от других видов анализа.

Современные методологи рекомендуют использовать именно проблемно-ориентированный анализ. Он позволяет отсекал несущественные для конечного результата возможные области поиска проблем и оставлять в поле зрения только значимые. Наряду с этим в ходе анализа выстраивают логические связи между следствием (результат) и причиной (недостатки образовательного процесса и условий). Такая схема включает:

- анализ результатов;
- анализ образовательной деятельности;
- анализ условий.

Проблемно-рефлексивный анализ

С его помощью выстраивают предметно-проблемное поле на каждом уровне. Такой анализ характеризуют четыре признака:

- все проблемы определяют операционно. Для каждой проблемы задают количественную или качественную шкалу, которая позволяет оценить степень несоответствия того, что есть, и того, что должно быть;
- анализ должен обеспечивать полноту выявления недостатков, которые не позволяют достигать более высоких результатов. Если их выявят лишь частично, то это снизит возможность эффективно решить проблему;

– анализ должен обеспечивать обоснованную оценку значимости проблем. Проблемы ранжируют по значимости, выделяют наиболее приоритетные из них. Оценка значимости недостатков дают исходя из того, насколько существенно недостатки влияют на результаты образования;

– анализ должен быть прогностичным. Новые требования к результатам предъявляют исходя не только из сегодняшней ситуации, но и с учетом будущего.

Проблемно-деятельностный анализ

С его помощью выстраивают проблемы, ищут возможные решения и организуют деятельность.

Проблемно-целевой анализ

С его помощью определяют цели и задачи и планируют результат деятельности.

SWOT-анализ

С его помощью оценивают конкурентную позицию образовательной организации. Для этого анализируют в комплексе внутренние и внешние факторы, которые влияют на развитие, оценивают сильные и слабые стороны образовательной организации, возможности развития и угрозы.

Какие бывают подходы к анализу

Определите подход к анализу результатов образовательной деятельности самостоятельно или выберите его:

- по конечным результатам деятельности;
- направлениям деятельности (содержание образования, качество образования, воспитание, социализация и дополнительное образование);
- актуальным задачам;
- структурным компонентам основной образовательной программы (соответствующего уровня).

В содержание анализа значимые для вашей образовательной организации позиции, которые закрепляют нормативные или локальные акты:

Например:

- оценку качества преподавания;
- оценку качества образования обучающихся;
- развитие компетенций;
- уровень воспитанности;
- эффективность работы в социуме, с родителями и обществом.

Пункт 23 федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования, утв. приказом Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373, и п. 22 федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования, утв. приказом Минобрнауки России от 17 декабря 2010 г. № 1897, определяют требования к кадровым условиям реализации основной образовательной программы. Предъявляемые в настоящее время требования к методической деятельности, обращают внимание заместителя директора по учебно-воспитательной работе (далее – УВР) на си-

стему персональной работы с учителем, создание условий для устойчивого роста его предметной и профессиональной компетентности и, как следствие, обеспечение качества образования. Эффективность данной формы работы заместителя директора по УВР определяется системностью аналитической деятельности, построенной на анализе серии, как минимум, 4–5 уроков с позиций различных методологических подходов (их сочетаний) к исследованию образовательного процесса.

Можно воспользоваться следующим порядком применения методологических подходов к анализу урока:

- системно-деятельностный подход – для оценки управленческой компетентности учителя, выявления уровня владения им методикой преподавания предмета и разработки мер по отработке основных технологических элементов урока;

- системный и синергетический подходы – для выявления навыков профессионального целеполагания и обеспечения взаимодействия всех субъектов образовательной деятельности;

- ресурсный и региональный подходы – для оценки содержания ресурсной базы образовательного процесса, степени и эффективности ее использования;

- целевой подход – для анализа качества целевых установок урока и эффективности ресурсов, условий и диагностики их достижения;

- компетентностный и консалтинговый подходы – для формирования общей оценки уровня предметной и профессионально-педагогической компетентности учителя и разработки основных направлений индивидуальной стратегии их развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Болотов, В. А. О построении общероссийской системы оценки качества образования / В.А. Болотов // Вопросы образования. – 2005. – № 1. – С. 2–7.,
2. Выравнивание шансов детей на качественное образование [Текст]: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2012. – 208 с.
3. Загвоздкин, В. Эффективная школа. О направлениях обеспечения и развития качества школьного образования за рубежом / В. Загвоздкин [Электронный ресурс] // Управление школой. – 2007. – № 18. – URL: <http://www.upr.1september.ru/article.php?ID=200701807> – Дата: 28.04.2012
4. Маклафлин, К. Исследование системы педагогической помощи и поддержки в школах Англии и Уэльса / К. Маклафлин // Новые ценности образования: забота – поддержка – консультирование. Вып. 6. – М.: Инноватор, 1996.
5. Мишин, Б.И. Какой должна быть эффективная школа сегодня? / Б.И. Мишин, О.Г. Грохольская [Электронный ресурс]: Сервис в России и за рубежом. – 2008. – № 5. – с. 88 – 96. – URL: http://elibrary.ru/item.asp?id=11724891_pdf – Дата обращения 13.05.2012
6. Новожилов, Э. Д. Определение экономической эффективности образования / Э.Д. Новожилов // Народное образование. – 2011. – № 10. – с. 21 – 30
7. Пинская, М. А. Школа на пути к эффективности. Часть 1 / М. А. Пинская // Журнал руководителя управления образованием. – 2014. – № 5 (40). – <http://obr.direktor.ru/archive/2014/5>
8. Пинская, М. А. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах [Электронный ресурс] / М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фруммин. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/shkoly-effektivno-rabotayushchie-v-slozhnyh-sotsialnyh-kontekstah>. – Дата обращения: 01.06.2017
9. Пинский, Ан. Образование свободы и несвобода образования [Электронный ресурс] / Ан. Пинский. – Режим доступа: <http://www.1060.ru/upload/fm/pinskiy/svoboda.pdf>. – Дата обращения: 05.06.2017
10. По материалам ОЭСР «Равенство и качество в образовании: поддержка неблагополучных учащихся и школ» // Выравнивание шансов детей на качественное образование [Текст]: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. – 208 с.
11. Пуденко, Т. И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании [Электронный ресурс] / Т. И. Пуденко. – Режим доступа: http://iuorao.ru/images/jurnal/14_1/pudenko.pdf. – Дата обращения: 01.06.2017.
12. Технология оценки образовательной среды школы: Учебно-методическое пособие для школьных психологов / под ред. В. В. Рубцова, И. М. Улановской. – М.; Обнинск: ИГ–СОЦИН, 2010. – 256 с.

13. Ястребов, Г. А. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования / Г. А. Ястребов, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкая // Вопросы образования. – 2014. – № 4. – С. 58–95.