

**Учебно-методический комплекс к программе дополнительного профессионального образования (программа повышения квалификации)
«Повышение качества работы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: программы, модели, механизмы»**

Категория слушателей: учителя, директора и заместители директоров, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, с различными социальными статусами и затратами ресурсов школы, имеющие высшее образование.

Трудоемкость программы: 1 зачетная единица, 38 часов, в том числе 16 аудиторных часов.

Срок обучения: 2 недели.

Форма обучения: очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Режим занятий: 2 дня, 8 аудиторных часов в день

1. Учебное пособие с материалами аудиторных занятий и материалами для самостоятельного обучения

Ниже приведены задания для самостоятельной работы слушателей по темам учебного плана. Задания представляют собой учебные тексты и вопросы к ним. Работа выполняется слушателями индивидуально или по группам. Ответы на вопросы к текстам присылаются преподавателю. Основная задача изучения текстов – развить у слушателей интерес к рассмотрению данных исследований в сфере образования, а также создать проблемную ситуацию для последующей разработки программ перехода школ в эффективный режим работы.

1.1. Дети богатых родителей лучше учатся в школе

<https://iq.hse.ru/news/182320713.html>

Чем больше книг в семье, богаче родители и лучше их образование, тем выше шансы у детей хорошо учиться.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: Елена Карданова, директор Центра мониторинга качества образования Института образования НИУ ВШЭ. Инна Антипкина, стажер-исследователь Центра мониторинга качества образования Института образования НИУ ВШЭ.

Доклад исследователей Центра мониторинга качества образования Института образования НИУ ВШЭ Елены Кардановой, Инны Антипкиной и Алины Ивановой «Прогресс первоклассников за первый год обучения в школе: фиксация неравенства на начальной ступени образования» был представлен на [XVII Апрельской Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества НИУ ВШЭ](#).

В гимназиях учатся более обеспеченные дети.

Контекстная информация позволила исследователям оценить культурный капитал и финансовое положение семей первоклассников. Одним из критериев культурного уровня семьи считается количество книг в домашней библиотеке. В средней общеобразовательной школе (СОШ) больше детей, в доме которых — до сотни книг, в школах повышенного статуса чаще учатся ребята с более богатым книжным собранием.

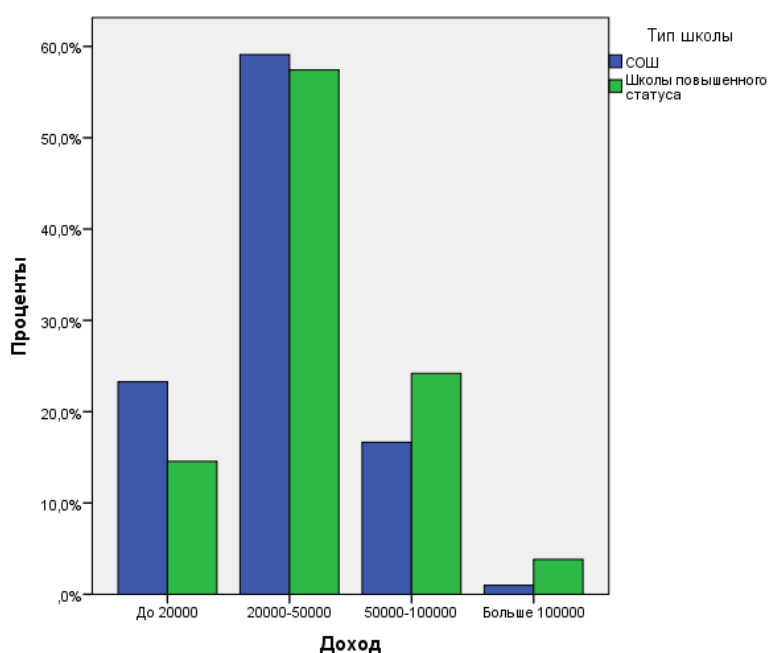
У детей из школ с повышенным статусом (лицеев, гимназий) более образованные матери: высшее образование есть у 71%, среднее профессиональное — у 22%. У ребят из обычных школ матери лишь в половине случаев имеют высшее образование, в трети случаев — среднее профессиональное.

Отцы детей-гимназистов и лицеистов чаще указывают более престижные места работы (эти данные коррелируют с ответами на вопрос о материальном

положении семей). Они чаще занимают руководящие посты (директора, главврача) и чаще работают преподавателями, госслужащими, руководителями среднего звена, инженерами, они активнее заняты в творческих профессиях и бизнесе. Отцы детей из обычных школ чаще работают продавцами, строителями, водителями и пр.

В группе престижных школ больше родителей сообщают о более высоком уровне благосостояния семьи, чем в группе СОШ.

Рисунок 1. Доходы семей в месяц, руб.



Источник: доклад Е.Кардановой, И.Антипкиной и А.Ивановой.

Все данные исследования были получены с помощью специальной методологии iPIPS (international Performance Indicators in Primary School), разработанной в Университете Дарема (Великобритания), но адаптированной к российским реалиям, авторы работы обследовали 1297 первоклассников из 38 школ Республики Татарстан (21 средняя общеобразовательная - СОШ, 17 школ повышенного статуса — гимназии, лицеи).

Инструмент iPIPS предусматривает двукратное оценивание уровня когнитивного и некогнитивного развития первоклассника. Первый раз дети

тестировались осенью 2014 года, на входе в школу, второй раз — весной 2015 года, в конце учебного года. Изучались их навыки в словесности (письмо, словарный запас, чтение) и в математике (простой счет, сложение и вычитание, задачи). Различия показателей за год свидетельствовали о прогрессе по школьным предметам.

Также оценивалось социальное и эмоциональное развитие ребенка. Наконец, учитывалась обширная контекстная информация — о семье (образование, профессиональный статус, материальное положение родителей, воспитательные практики в семье) и учителях. Родители и педагоги анкетировались. Такой массив данных позволил увидеть историю обучения в более полном объеме.

Результат зависит от школы

Успехи детей значимо различаются в зависимости от статуса школ, выявили исследователи. В таб. 1 приведены средние баллы первоклассников по математике и чтению за оба цикла оценивания (среднее значение шкалы — 50). Результаты детей в школах повышенного статуса выше, чем в обычных школах, по всем областям оценивания. Кроме того, по осенним оценкам видно, что в гимназии, лицеи и другие школы повышенного статуса приходят более подготовленные ученики.

Таблица 1. Средние баллы первоклассников по чтению и математике в двух типах школ.

	СОШ			Школа повышенного статуса		
	N	Среднее	Ст. откл.	N	Среднее	Ст. откл.

Математика (осень)	815	48,23	9,562	753	51,93	10,156
Математика (весна)	687	58,09	11,374	610	62,12	11,399
Чтение (осень)	815	47,95	10,085	753	52,52	9,301
Чтение (весна)	687	56,63	11,514	610	60,38	13,005

Источник: доклад Е.Кардановой, И.Антипкиной и А.Ивановой.

Дошкольный багаж содействует успеху

Исследователи выяснили «вес» факторов семейного бэкграунда и статуса школы для успеха первоклассников. Основной переменной использовался индекс социально-экономического статуса. Он был построен с помощью факторного анализа на базе четырех переменных: образования матери, профессионального статуса отца, числа книг в доме и среднемесячного дохода семьи. Исследователи построили индекс СЭС семьи ребенка со средним 0 и стандартным отклонением 1. Чем выше индекс, тем выше социально-экономический статус семьи ученика.

Зависимой переменной стали баллы детей по математике в конце первого класса, независимыми переменными на индивидуальном уровне - балл первоклассника по математике на входе в школу, а также индекс СЭС его семьи. На уровне школ были включены их расположение (город или село), тип школы, а также усредненный по школе балл по математике пришедшего в первый класс контингента учащихся.

Наибольшее влияние на балл по математике за первый год учебы оказывают переменные первого уровня: стартовый уровень ребенка по этому предмету и социально-экономический статус его семьи.

Чем выше эти показатели (при контроле других переменных), тем успешнее результаты первоклассника в конце учебного года, отметили исследователи.

На уровне школ значима переменная расположения. При контроле других переменных, на селе ученики демонстрируют в среднем на два балла ниже.

Авторы доклада акцентировали большой процент объясненной дисперсии на межшкольном уровне. Прогресс детей по математике значительно сильнее варьируется от школы к школе, чем внутри школ (на уровне учеников). «Таким образом, достижения по математике, которые демонстрируют ученики в конце первого класса, во многом зависят от их стартового уровня, но также и от того, в какую школу они попали», - подчеркнули Карданова, Антипкина и Иванова.

В целом результаты проекта показали высокую неоднородность уровня когнитивных навыков детей, пришедших в школу, и их семейного контекста. Еще сильнее неоднородность проявляется на уровне межшкольных контрастов. Некоторые различия в уровне начальной подготовки первоклассников наблюдаются между СОШ и школами с повышенным статусом.

Тем не менее, статус школы не определяет прогресс ребенка (по крайней мере, в математике). **Хотя описательная статистика показывает некое преимущество школы повышенного статуса в плане демонстрируемых первоклассниками результатов в конце года обучения, «при контроле входного уровня детей и их социально-экономического статуса это преимущество стирается»**, указали Карданова, Антипкина и Иванова. Тем самым, уже на старте учебы можно прогнозировать прогресс учеников в конце первого класса.

Вопрос для обсуждения:

Каким образом школа может преодолевать (или хотя бы снизить) влияние факторов неблагополучия семьи на образовательные результаты учащихся?

1.2. Дети лучше учатся в школах, директора которых сосредоточены на педагогике и внутренних правилах учреждения, а не на исполнении внешних предписаний.

<https://iq.hse.ru/news/185015515.html>

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

Надежда Бысик, научный сотрудник Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ, Наталья Исаева, младший научный сотрудник Института образования НИУ ВШЭ, Екатерина Куксо, аспирант Института образования

На успеваемость учеников школ, среди множества факторов, влияют и управленческие установки директоров. У руководителей школ с высокими достижениями детей в приоритете оказываются решение внутренних задач и развитие педагогических практик. В более слабых учебных заведениях администрация чаще придерживается внешних предписаний и уделяет больше внимания материально-техническим и финансовым вопросам, выяснили Надежда Бысик, Наталья Исаева, под научным руководством Анатолия Каспржака в Центре развития лидерства в образовании НИУ ВШЭ.

При этом ориентация школ «вовнутрь» помогает им «победить» даже сложные социальные обстоятельства работы, отметили ученые в докладе «Лидерские практики директоров российских школ как фактор академической успешности их учеников в различных социальных контекстах».

Исследование, проведенное Центром развития лидерства в образовании, охватило шесть регионов (Красноярский край, Калининградская область, Республика Чувашия, Республика Саха, Ямало-Ненецкий АО и Ярославская область). Анкету директора заполнили 377 респондентов. Им предложили 30

кейсов из управленческой практики. В большинстве случаев нужно было выбрать один из двух вариантов. Эти варианты свидетельствовали о внешней или внутренней ориентации организации, фокусировке на людях или на задачах, акценте на качестве преподавания в школе или на материальной инфраструктуре и пр.

Кейсовые ситуации и вопросы по практикам педагогики стали зависимыми переменными. В роли независимых переменных выступили данные о социально-экономическом статусе школы, данные об образовательных результатах учащихся, а также индекс социального благополучия школы (ИСБ), разработанный в Институте образования НИУ ВШЭ. ИСБ включает такие показатели, как доля семей, где оба родителя имеют высшее образование, доля семей, где работают оба родителя, доля полных семей, доля детей, состоящих на различных формах учета и пр.

Успешные школы - «интровертны»

Факторов успешности школы, которая измеряется образовательными достижениями учеников, немало. Среди них — способности детей и действия учителей, социально-экономический статус и культурный капитал семей учащихся, а также климат в школе и классе, который либо мотивирует к учебе, либо, наоборот, расхолаживает. Этот климат во многом создает директор школы. Формируемые им приоритеты работы учреждения могут поднять успеваемость даже в школах с низким ИСБ. Такие школы, добившиеся хороших результатов вопреки плохим условиям, называют резильентными. Эксперты выяснили рецепт их успеха.

Резильентные школы отличаются от организаций, находящихся в похожих условиях, но при этом неуспешных, внутренне ориентированными практиками директоров (таб.1). О степени обращенности «вовнутрь» говорит доля ответов «b» — у резильентных школ она явно выше. По первым двум вопросам доля

этих ответов различается у двух групп школ почти вдвое (77% у резильентных школ против 41% у других; 43% против 24% соответственно).

Таблица 1. Резильентные и другие школы в сложных обстоятельствах. Ответы на вопросы, в %.

Вопрос	Резильентные школы	Другие школы в сложных социальных контекстах
<p><i>Вопрос 1. (доля ответов б). Орган управления образованием (ОУО) предлагает школе перейти на новую образовательную программу начальной школы, обещая поддержку. Но в школе уже реализуется программа развивающего обучения:</i></p> <p>а. Вы предпочтете сменить программу, чтобы привлечь в школу дополнительные средства.</p> <p>б. Оставьте прежнюю программу, отказавшись от возможности привлечь дополнительные средства, но сохранив авторскую методику.</p>	77%	41%
<p><i>Вопрос 2. (доля ответов б). В школе реализуется система развивающего обучения Л.В. Занкова, у методического объединения много наработок. Но, согласно приказу Министерства образования, эта система не включена в список рекомендуемых.</i></p> <p>а. Вы перейдете на систему, которая рекомендована Министерством.</p> <p>б. Пойдете навстречу методическому объединению и оставите систему Занкова.</p>	43%	24%

<p><i>Вопрос 3. (доля ответов б). Вышестоящий орган рекомендовал модель оценки учителей для выплаты стимулирующих надбавок на основе мониторинга образования. Но в Вашей школе уже несколько лет успешно функционирует другая модель – на основе оценки попечительского совета.</i></p> <p>а. Вы используете предлагаемую модель.</p> <p>б. Оставьте свою модель</p>	93%	76%
<p>Вопрос 4. (доля положительных ответов). В какой степени нижеследующее ограничивает эффективность Вашей директорской деятельности в школе? Отсутствие учителей или недостаточный уровень их квалификации (Ответы: нет, нисколько; очень незначительно; в некоторой степени; очень)</p>	38%	60%

Источник: доклад Н.Бысик, Н.Исаевой, Е.Куксо.

Сильные школы ориентированы на педагогику

Исследователи также рассмотрели, какие лидерские практики характерны для директоров школ, показывающих высокие образовательные результаты вне зависимости от социального контекста.

Руководство школ, которые отличаются высокими достижениями детей, больше следует своим убеждениям и максимальное внимание уделяет педагогическим практикам. Они чаще оставляют свои программы обучения и поддерживают разработку инновационных методов при работе с одаренными детьми, а также стараются сохранить свою модель оценки учителей для выплаты надбавок.

Директора сильных школ чаще своих коллег из других групп проверяли отчеты по поводу школьных дел и решали проблемы с расписанием занятий в школе.

Таким образом, школам с более высокими академическими результатами учеников свойственны «интровертность» и педагогическое лидерство. Более слабые школы чаще следуют формальным предписаниям и уделяют главное внимание материальной инфраструктуре. Кроме того, с ростом эффективности деятельности школы директора начинают предъявлять большие требования к учителям и родителям, резюмировали эксперты.

Вопрос для обсуждения:

Каким образом директор должен построить свою управленческую деятельность в нынешних условиях, чтобы вписать туда педагогическое лидерство?

1.3. Образование родителей может блокировать социальный лифт для детей

<https://iq.hse.ru/news/179126806.html>

Авторы: ***Валерия Малик***, ведущий эксперт Института образования НИУ ВШЭ, ***Алексей Бессуднов***, преподаватель факультета социологии, философии и антропологии университета Эксетера (Великобритания)

Среди подростков, поступающих в десятый класс, наблюдается явный контраст. Из тех, чьи родители имеют высшее образование, в старшие классы идут почти вдвое больше учащихся по сравнению с теми, чьи родители не заканчивали вуз, выяснили в ходе исследования Валерия Малик и Алексей Бессуднов. Такое неравенство во многом обусловлено разницей социально-экономического и культурного «бэкграунда» школьников, который имеет множество проявлений: от уровня образования родителей и их умения ориентироваться в образовательной системе до представлений о том, что такое хорошие перспективы для ребенка.

Статья Малик и Бессуднова [«Социально-экономическое и гендерное неравенство при выборе образовательной траектории после окончания 9-го класса средней школы»](#), вышедшая в журнале НИУ ВШЭ [«Вопросы образования»](#) №1 за 2016 год, опирается на данные национальной панели исследования [«Траектории в образовании и профессии»](#) Института образования НИУ ВШЭ. Две волны проводились в 2012-2013 годах. Выборка включала 3268 человек из 42 регионов РФ. Респонденты также принимали участие в международных образовательных тестах TIMSS (2011 год) и PISA (2012 год).

Исследователи использовали метод регрессионного анализа. Зависимой переменной стало место обучения ученика после окончания девяти классов. Эта переменная равна единице, если ученик продолжил обучение в старших классах, и равна нулю, если он выбрал альтернативу. Независимые переменные — образование родителей и семейный доход, регион, годовые оценки школьника за восьмой класс, результаты ОГЭ (основной государственный экзамен, сдаваемый учениками девятого класса; ранее — ГИА) по математике и русскому языку, а также результаты PISA и TIMSS по математике, чтению и естественным наукам.

«Академический трек» выбирают те, кто лучше учится

Ситуация образовательного выбора учеников, закончивших девятый класс, служит первой развилкой, определяющей их будущее, и позволяет выстроить «академический» либо «неакадемический» треки. Первый предполагает обучение в старшей школе и поступление в вуз. Второй ведет к СПО и получению специальностей, не требующих вузовских знаний. «Академический трек» считается более перспективным: он дает молодежи немалые преимущества с точки зрения дальнейшего образования и карьеры. По сути, он может действовать как социальный лифт, в который, однако нужно все же «запрыгнуть». «Входом» здесь как раз и служит поступление в десятый класс, к которому у разных категорий разный доступ.

Как и ожидалось, ученики, выбравшие «академический трек», учатся лучше по сравнению со сверстниками, перешедшими в техникумы и училища. Среди ушедших в учреждения СПО 66% имели в восьмом классе тройку по русскому языку и 71% — тройку по алгебре. Среди оставшихся в десятом классе троечников намного меньше: 27 и 29%, отметили Малик и Бессуднов.

Образование родителей влияет на перспективы детей

Исследователи приводят результаты анализа вероятности перехода в десятый класс для выходцев из семей, различающихся образовательным уровнем. В семьях, где оба родителя имеют высшее образование, 87% детей продолжили обучение в старшей школе. Для семей, в которых вуз закончил только один из родителей, этот показатель уже ниже — 70%. Если в институте не учились ни мать, ни отец, шансы перехода в десятый класс для ребенка составляют 47%.

Если статистически контролировать успеваемость (еще одна модель подсчетов), то разница между учениками из более образованных и менее образованных семей уменьшается. При регрессионном анализе фактора образования родителей эксперты в качестве референтной группы выбрали группу детей, мать и отец которых не имеют высшего образования (38% в выборке). Оказалось, что вероятность поступить в десятый класс у ученика, оба родителя которого закончили вуз (в этой группе — 14% от выборки), на 16 процентных пунктов выше, чем у школьника из референтной группы с такими же годовыми оценками и результатами ОГЭ.

Другая модель подсчета учитывает в регрессионном анализе результаты тестов PISA и TIMSS. Вероятность перейти в десятый класс у ученика, чьи родители имеют вузовский диплом, на 19 процентных пунктов выше, чем у школьника из референтной группы, даже если уровень знаний у этих подростков, судя по тесту, одинаков. Иными словами, анализ групп учеников,

различающихся уровнем образования их родителей, показал немалые вторичные эффекты.

Выше доходы семьи — лучше образование детей

Социально-экономический статус семьи измеряется не только образованием, но и уровнем доходов (оба показателя коррелируют между собой; коэффициент корреляции 0,36). Результаты подсчетов с контролем доходов оказались похожи на результаты регрессионного анализа фактора образования родителей, подчеркнули эксперты.

Для учащихся из семей с доходом более 80 тысяч рублей в месяц (3% в выборке) вероятность продолжить обучение в десятом классе на 16 процентных пунктов выше, чем для учащихся из семей с доходом ниже 20 тысяч рублей в месяц (39% выборки), даже после контроля по успеваемости и результатов тестов. Для семей с доходом 50-79 тысяч рублей в месяц эта вероятность выше на 11 процентных пунктов по сравнению с референтной группой (20 тысяч рублей в месяц), а для семей с доходом 30-49 тысяч рублей в месяц и 20-29 тысяч рублей в месяц — выше на восемь и на три процентных пункта соответственно по сравнению с референтной группой.

Даже после контроля по образованию родителей (в дополнение к успеваемости, итогам тестов и другим переменным) сохраняется значимая связь между семейным доходом и вероятностью перехода в десятый класс, добавили эксперты. Таким образом, и культурный капитал семьи, и ее материальные ресурсы независимо друг от друга вносят вклад в формирование образовательной траектории детей.

Для того чтобы дети из простых семей чаще пользовались шансами социального лифта, школа и ее администрация должны поощрять их к учебе в старших классах, считают Малик и Бессуднов. Необходим мониторинг на уровне школ, который дал бы четкое представление о доле девятиклассников из таких семей, продолживших обучение.

Вопросы для обсуждения:

Ведет ли Ваша школа мониторинг образовательных траекторий учащихся после окончания 9-го класса? Каковы основные факторы, препятствующие продолжению обучения в 10 классе? Какие меры может предпринять школа, чтобы сохранить контингент успешных учащихся из семей с низким социально-экономическим и культурным уровнем? Может ли это, по-Вашему, повысить общие результаты ЕГЭ по школе?

1.4. Социальное расслоение воспроизводится в образовании

<https://iq.hse.ru/news/177664684.html>

Социальное неравенство часто воспроизводится в России в тех стратегиях образования, которые родители планируют для детей. Образованный средний класс, стараясь обеспечить детям успешное будущее, взыскательно выбирает школы для них и активно включается в учебный процесс, инвестируя в него силы и средства. Рабочие же, напротив, подстраиваются под обстоятельства. Сетую на занятость и недостаток денег, они отдают детей в ближайшую школу и рассчитывают, что талант их ребенка сам пробьет себе дорогу, рассказала доцент департамента социологии НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург) Лариса Шпаковская.

Социальный лифт в российских школах работает с трудом. Сказывается сильное социальное расслоение в обществе, которое отражается и на дифференциации образовательных учреждений, и на выборе родителей. Именно семья «рисует» траекторию образования ребенка, отдавая предпочтение той или иной школе. В этом контексте особенно значимыми оказываются составляющие семейного бэкграунда: образование, социальный статус, экономическое положение и культурный капитал родителей.

Высокообразованные семьи с хорошим социально-экономическим статусом стараются выбрать для ребенка оптимальную школу, пусть это и сопряжено с тратами денег (платными образовательными услугами,

спонсорской помощью школам) и времени (некоторые родители даже оставляют работу, всецело погружаясь в учебу детей). Возможны даже такие случаи как покупка машины ради того, чтобы возить ребенка в престижную школу на другой конец города, или приобретение квартиры в этом районе, рассказала Лариса Шпаковская в статье [«Образовательные притязания родителей как механизм воспроизводства социального неравенства»](#). Работа вышла в свежем номере [«Журнала исследований социальной политики»](#) НИУ ВШЭ, № 2 за 2015 год. Случаи такой радикальной подстройки под хорошую школу подтверждают общую практику: уверенную навигацию образованного среднего класса на рынке образовательных услуг. Люди же из рабочей среды редко в деталях изучают образовательный рынок и учебные программы, объясняя это, например, сложностями доступа к компьютеру. Они не слишком взыскательно выбирают школы для детей.

Данные исследования Шпаковской почерпнуты из недавних интервью с родителями (Санкт-Петербург, 25 матерей и 10 отцов из разных домохозяйств, с разным доходом и образованием, имеющие детей до 12 лет). Также были рассмотрены результаты других исследовательских проектов НИУ ВШЭ о семейном поведении, в которых участвовал автор статьи (2010-2014 годы, 150 интервью). Кроме того, были проанализированы около пяти тысяч сообщений из родительских форумов. Особое внимание уделялось социально-экономическому статусу и уровню образования респондентов – переменным, определяющим культурные ориентиры, ценности, стиль жизни и пр.

К рабочему классу относятся люди без высшего образования, занятые физическим трудом или сервисным. Средний класс представляют люди с высшим образованием, работающие в сфере интеллектуального труда (ИТ, управление, наука, творчество, инженерия и т.п.).

Социальный лифт тормозят родители

Рациональный выбор семей в образовании приводит к постоянству профиля социального неравенства, отмечают многие эксперты. Дети часто повторяют социально-экономический статус своих родителей. Преодолеть этот «фатум», связанный с семейным бэкграундом, помогает социальный лифт – расширения доступа к хорошему образованию). Но пока восходящая социальная мобильность действует в России слабо. Хотя существуют механизмы преодоления социальной «предопределенности» (так, принцип территориальной близости при распределении в школы, по идее, помогает небогатым семьям отдать детей в хорошее учебное заведение), им противодействует иная жизненная практика. Так, средний класс благодаря своим ресурсам, по словам Шпаковской, меняет «правила игры в свою пользу».

Таким образом, *препятствием социальной мобильности часто становятся сами родители, их восприятие образования, объясняемое незнанием принципов работы этой системы*. Это доказали западные исследования социологов Аннет Ларо, Дайян Рей. По их данным, родители из среднего класса действуют стратегически: легко декодируют сигналы местного образовательного рынка и выбирают для детей лучшие школы. Такие семьи рассматривают образование как совместное с учителями предприятие. Они организуют внешкольную активность детей и контролируют выполнение домашних заданий. Родители-рабочие при выборе школы, напротив, склонны выполнять пожелания своих детей, нередко сформированные под влиянием их приятелей.

Средний класс ищет в школах достойную социальную среду

Представители среднего класса акцентируют психологический комфорт в школе, качественные образовательные услуги и поддержание мотивации детей к обучению. По мнению опрошенных, педагог должен быть чутким и авторитетным, не должен отбить у детей интерес к учебе. Семьи этой группы придирчиво относятся и к социальной среде в школе, ожидая, что их наследников будут окружать дети «благополучных родителей».

В образовательных траекториях детей респонденты из среднего класса, так или иначе, воспроизводят свой собственный опыт. Обычно такие информанты – сами выпускники хороших школ. Собственный опыт учебы становится для них фактором восприятия образования. Для детей они стараются найти такие же престижные школы, причем нередко пользуются инсайдерской информацией (от учителей, психологов и пр.). Другой источник информации – родительские сообщества в интернете, с отзывами о школах. Иными словами, благодаря своему культурному капиталу обеспеченные родители уверенно ориентируются в образовании.

Рабочим важнее расположение школы

Информанты из другой группы придавали особое значение материальной обеспеченности школы и удобству ее расположения. Вместе с тем, они предвидели и сложности, с которыми придется столкнуться ребенку в будущем, говорили о необходимости выживания в агрессивной социальной среде. Отсюда – и акцент на строгости и требовательности педагогов.

Респондентам-рабочим сложно оценить качество образовательных услуг, пишет исследователь. О школах они узнают от родителей из своего окружения, в том числе, на детских площадках, в поликлиниках. Эти информанты также стремятся к тому, чтобы их ребенок оказался в школе в «своей» среде. Они опасаются элитных учебных заведений, в которых дети хорошо одеты и пользуются дорогими гаджетами. «Такие респонденты... не хотели бы социальной стигматизации для своих детей», - поясняет Лариса Шпаковская.

В целом требования к школам у всех информантов отражают социальный опыт родителей. Семьи из среднего класса ожидают, что их дети будут успешны в дальнейшем образовании, поэтому выбирают условия, которые будут стимулировать достижения в учебе (психологический комфорт, поддержка педагогов, высокое мнение ребенка о себе). Родители же из рабочей

среды считают образовательным успехом «преодоление неизбежных сложностей».

Средний класс инвестирует в будущее детей

Все информанты говорят, что при необходимости готовы платить за качественное образование. Но для представителей среднего класса расходы на образование могут быть частью целого комплекса трат. Например, на автомобиль, чтобы возить ребенка в хорошую школу. Отношение к образованию детей может влиять и на тип занятости родителей: гибкий рабочий график, фриланс и пр.

Люди, у которых есть время и деньги и которые хотят для детей элитного образования, готовы идти на значимые расходы, пишет исследователь. Такие респонденты оказывают «спонсорскую помощь» при поступлении в бюджетные учреждения. Они используют все ресурсы, чтобы гарантировать успехи детей в настоящем и будущем. В таком контексте инвестиции в образование детей представляются этой группе информантов разумными.

Рабочие приспосабливаются к предлагаемым обстоятельствам

Выбор школ респондентами из бедных домохозяйств объясняется адаптацией к ограниченным образовательным возможностям. Иными словами, *в среде рабочих экономические, временные, информационные и прочие барьеры для получения хорошего образования становятся непреодолимыми*. Их рабочий график (раннее начало трудового дня), по их мнению, сужает возможности выбора школ для детей.

Покупка платных услуг, считают респонденты, могла бы компенсировать сложности выбора образования для детей. Но тут возникает дилемма. С одной стороны, опрошенные говорят, что платные услуги качественнее, а учреждения, их предоставляющие, имеют удобные часы работы. С другой стороны, оплата этих услуг рабочим зачастую не по карману. Иными словами, образовательный выбор семей рабочих часто оказывается вынужденным. Примечательно, что

опрошенные не связывают успехи на ранних этапах образования детей с их достижениями в будущем, указывает эксперт.

Любопытен контраст между двумя группами информантов: средний класс активно участвует в учебе детей (общается с педагогами, проверяет уроки), в то время как рабочие полагаются на собственные успехи детей в учебе.

Таким образом, социальная сегрегация в системе образования воспроизводится в восприятии школ родителями в двух плоскостях. Во-первых, семьи с разным положением неодинаково оценивают качество образовательных услуг: средний класс выстраивает нужные ему образовательные стратегии для детей, а рабочие лишь приспосабливаются к ситуации. Во-вторых, родители из разных групп неодинаково инвестируют в образование детей. Тем самым, социальное неравенство в обществе пока не нивелируется.

Вопросы для обсуждения:

Как Вы считаете, может ли школа преодолевать типичные стратегии родителей – рабочих в выборе образовательных траекторий и услуг дополнительного образования учащихся? Какие именно меры может предпринять школа в этом направлении?

1.5. Модель эффективной школы

Эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам. То есть создавать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития.

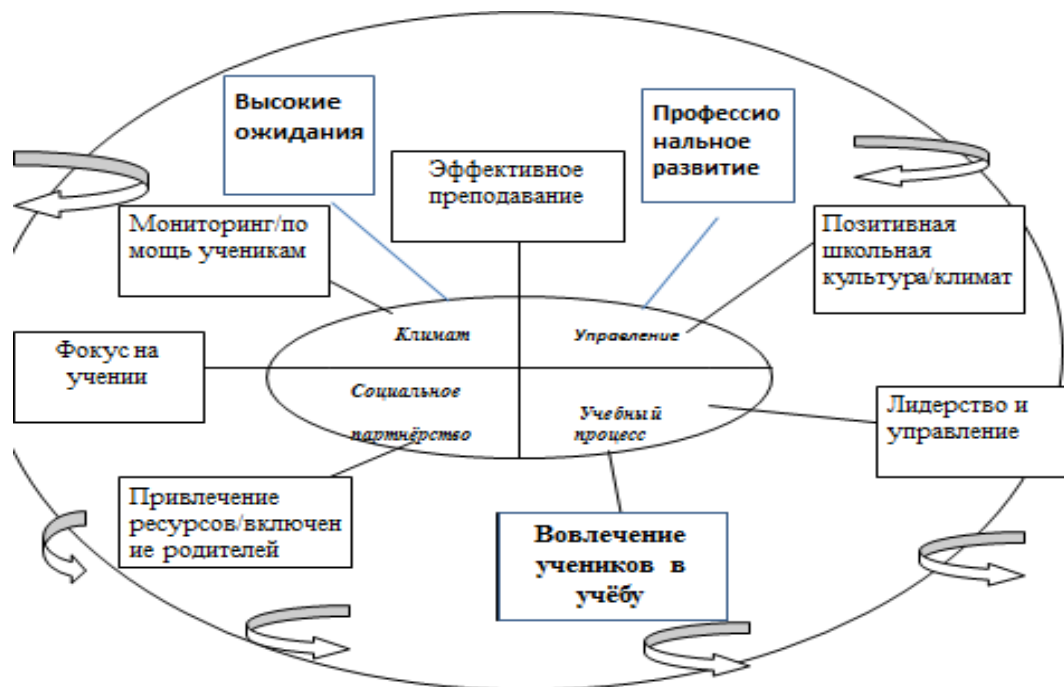
Перевод школы в эффективный режим работы – цель разработки программ улучшения результатов школ, работающих в неблагоприятных социальных контекстах, то есть обучающих детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных территориях.

Программы развития школы, как правило, ориентированы на будущее и включают инновационную составляющую. Программы улучшения результатов школы тоже имеют своей целью развитие. Но развитие не столько за счёт притока внешних ресурсов и инновационных идей, сколько за счёт развития внутреннего потенциала самой школы.

Характерные черты эффективной школы:

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

Модель эффективности



Первым этапом перехода школы в эффективный режим работы является диагностика актуального состояния школы и анализа основных школьных процессов (в том числе качества преподавания и обучения, школьного климата, системы управления и взаимоотношений с внешними партнерами).

Задание слушателям:

Внимательно проанализируйте представленную ниже схему, внесите дополнения или исключите то, что, по-Вашему мнению, является излишним. Заполните самостоятельно столбец «Инструменты».

Схема комплексной диагностики школьных процессов для последующей разработки программы перевода школы в эффективный режим работы

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
1.	Содержание образования		
1.1	Структура учебного плана	<ul style="list-style-type: none"> • охват и сбалансированность всех элементов учебного плана • их взаимосвязь и взаимопроникновение • составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся 	
1.2	Курсы и программы	<ul style="list-style-type: none"> • широта, сбалансированность и выбор • взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед • помощь и консультации учителям 	
2.	Успеваемость		
2.1	Общее качество успеваемости	<ul style="list-style-type: none"> • прогресс школы в деле повышения успеваемости • прогресс учащихся в учебе • успеваемость учащихся по отношению к общенациональным уровням среди детей в возрасте 5-14 лет и/или в ходе общенациональных экзаменов • оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества 	
3.	Обучение и преподавание		
3.1	Составление планов учителями	<ul style="list-style-type: none"> • планирование программ и ежедневной деятельности 	

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
3.2	Процесс обучения	<ul style="list-style-type: none"> • диапазон и соответствие приемов обучения • взаимодействие между учителем и учащимся • ясность и целевая направленность опросов учащихся 	
3.3	Навыки усвоения материала учащимися	<ul style="list-style-type: none"> • степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться • темпы учебы • личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе • взаимодействие с другими участниками процесса 	
3.4	Удовлетворение нужд учащихся	<ul style="list-style-type: none"> • выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий • обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями • определение нужд при усвоении учебного материала 	
3.5	Оценка работы как часть процесса обучения	<ul style="list-style-type: none"> • методы оценки и средства ведения учета • суждения в процессе обучения • использование информации, касающейся оценки 	
3.6	Отчеты о том, как учится учащийся	<ul style="list-style-type: none"> • как составлять отчет • сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся • способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок 	
4.	Мониторинг достижений и помощь учащимся		
4.1	Воспитательная работа	<ul style="list-style-type: none"> • меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности • меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся 	
4.2	Личное и социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> • планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития 	

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
		<ul style="list-style-type: none"> • прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера • организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся 	
4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	<ul style="list-style-type: none"> • подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе • точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций • степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях 	
4.4	Отслеживание прогресса и достижений	<ul style="list-style-type: none"> • процедура отслеживания • характеристики прогресса и развития учащихся • меры, принимаемые для использования полученной информации 	
4.5	Помощь в учебном процессе	<ul style="list-style-type: none"> • программы помощи учащимся в процессе обучения • прогресс учащихся и успеваемость • выполнение задач по предоставлению помощи в учебе 	
4.6	Соблюдение законов в отношении обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> • знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур • удовлетворение требований законов • меры для выполнения законодательства 	
4.7	Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
4.8	Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	<ul style="list-style-type: none"> • связи с местными властями и другими руководящими органами • связи с другими образовательными учреждениями • связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями • связи с официальными организациями 	
5.	Моральные установки и климат		
5.1	Климат в коллективе и взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> • чувство принадлежности к школе и гордость за нее • прием и атмосфера • мораль учащихся и персонала школы • взаимоотношения между учащимися и персоналом школы • поведение и дисциплина учащихся 	
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	<ul style="list-style-type: none"> • результаты работы, ожидаемые учащимися и персоналом школы, и использование поощрений • создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе 	
5.3	Равенство и справедливость	<ul style="list-style-type: none"> • чувство равенства и справедливости • обеспечение равенства и справедливости 	
5.4	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	<ul style="list-style-type: none"> • побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы • процесс коммуникации с родителями • связи между школой и советом школы • роль школы в местной общине 	
6.	Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов		
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> • достаточность, количество и соответствие • меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности 	

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
6.2	Обеспечение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • достаточность доступного финансирования • достаточность, размеры и пригодность ресурсов 	
6.3	Привлечение дополнительных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение ресурсов образовательной сети • привлечение ресурсов территории и сообщества • привлечение родителей 	
6.4	Кадровая работа	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение кадров • опыт, квалификация и профессионализм кадров • привлечение дополнительных кадров 	
6.5	Эффективность и размещение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • эффективность учителей и коллективной работы • формирование классов и размещение учителей • обеспечение связей с целью помощи учащимся • эффективность и размещение вспомогательного персонала 	
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	<ul style="list-style-type: none"> • связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием • процедура анализа кадрового состава • развитие кадрового состава 	
6.7	Управление школьными финансами	<ul style="list-style-type: none"> • понимание механизма финансирования школы • меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом • использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения 	
7.	Управление, руководство и обеспечение качества		
7.1	Постановка задач и выработка руководящих установок	<ul style="list-style-type: none"> • ясность и соответствие целей • эффективность процедуры выработки руководящих установок 	
7.2	Самооценка	<ul style="list-style-type: none"> • процедура самооценки • отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками 	

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
		• составление отчетов о стандартах работы и ее качестве	
7.3	Планирование улучшений	<ul style="list-style-type: none"> • план развития • планирование мер • воздействие планирования 	
7.4	Руководство	<ul style="list-style-type: none"> • качество руководства • профессиональная компетенция и самоотдача • отношения с людьми и развитие коллективной работы 	
7.5	Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	<ul style="list-style-type: none"> • круг обязанностей и практическая работа • индивидуальная эффективность • коллективная эффективность 	

1.6. Эффективное руководство

Во главе эффективно работающей школы должен стоять эффективный директор.

Нынешнее понимание эффективности управления связано не столько с управлением финансами и хозяйством школы (менеджмент), сколько с управлением образовательной программой школы для достижения учащимися приемлемых образовательных результатов (педагогическое лидерство). Основные направления действий педагогического лидера сформулированы в Европейском Синописе по школьному лидерству¹ в виде Доменов и Компонентов лидерства. Европейский Синопис создан на основе докладов не менее 30 европейских стран, которые предоставили полезную базу для сравнения образовательной ситуации, описывая современный образовательный контекст и ситуацию руководства школой в разных странах. Данные по каждой стране были обобщены в материалах и ресурсах, полезных для развития лидерства. Далее приводится описание Доменов и составляющих их Компонентов.

Домен 1. Политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и направление развития организации

Внешние ожидания в отношении школ все время меняются в связи с развитием населения, иммиграции, науки и технологий, политики и культуры. Поэтому школы должны быть в состоянии адекватно реагировать на изменения и развивать стратегическое планирование. Руководители должны переводить внешние требования в такие заявления о роли своей школы, которые учителя понимали бы и принимали. Этические стандарты – это такой аспект, на который должен быть сделан особый упор в этих заявлениях: обеспечение справедливости, законности и демократии в школе.

¹ www.leadership-in-education.eu

1a) развитие лидерства и управление изменениями

Руководители школ играют важную роль в реализации изменений в учебных заведениях. Они должны быть в состоянии управлять организационным и образовательным процессами, адаптируя школьную практику к внешним требованиям.

1b) развитие стратегического планирования в школах

Для того чтобы произвести эффективные и действенные изменения, руководители школ должны всматриваться в окружающую действительность и создавать стратегические планы для будущих структур и культуры.

1c) перевод внешних требований во внутренний смысл

Необходимо, чтобы стратегические планы были поняты и приняты заинтересованными сторонами и, таким образом, они должны быть изложены в доступной форме.

1d) значение переговоров и коммуникации, определение видения и роли школы

Школьным лидерам нужно вступать в коммуникации и переговоры с заинтересованными сторонами таким образом, чтобы разработать видение и роль школы, которые бы удовлетворили заинтересованных лиц.

1e) развитие этических стандартов

Ключевой аспект планирования и реализации изменений включает основную цель обучения, которая основывается на этических, образовательных, политических и культурных ценностях. Эти ценности отличаются в различных контекстах, но во многих странах они включают процедуры, гарантирующие справедливость, законность и демократию.

Домен 2. Понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников

Предполагается, что руководители школ должны улучшать качество преподавания путем повышения уровня компетентности преподавателей в их предмете, дидактике, методике, классном руководстве и ИКТ.

Руководители должны создавать культуру работы в команде и распределять руководство, а также обеспечивать управление деятельностью, анализ и оценку. Поэтому им необходимо развивать свое эффективное управление людскими ресурсами и профессиональной обучающей средой.

2a) повышение качества преподавания и обучения учеников

Познание ученика находится в центре обучения, и преподавание оказывает ему существенную поддержку. Таким образом, школьным руководителям необходимо создать идеальные условия для преподавания и учения.

2b) содействие повышению компетентности преподавателей в предмете, дидактике, методике, классном руководстве и ИКТ

Руководители школ должны гарантировать, что учителя, желающие повысить уровни своей квалификации посредством формального и неформального внутреннего образования, получают доступ к соответствующим учебным материалам, а также будут иметь соответствующие основы и хорошие условия труда.

2c) построение работы в команде и распределение руководства

Один из способов создать обучающее сообщество для педагогов состоит в том, чтобы стимулировать их к сотрудничеству в команде и распределять функции руководства между ними.

2d) обеспечение управления деятельностью, анализ и оценка

Сбор и анализ данных по процессу и результатам учения и преподавания – это важные аспекты повышения качества учения и преподавания.

2е) развитие эффективного управления людскими ресурсами (УЛР)

Для того чтобы помочь всем преподавателям в развитии собственных качеств и их эффективном использовании, руководителям школ необходимо построить хорошую УЛР-систему. Она также включает в себя заботу о благополучном физиологическом состоянии учителей.

2f) формирование культуры профессионального образования

Школьные лидеры должны создать обучающие организации, которые бы вдохновляли учителей на экспериментирование, обсуждение и обмен профессиональными знаниями.

Домен 3. Структурирование и культурирование школы

Школьным лидерам необходимо уделять внимание, как структуре, так и культуре организации. Ключевой частью этого является развитие школьного лидерства и менеджмента во всей школе. Руководители должны создать эффективную организационную и коммуникативную культуру общения, которая опиралась бы на соответствующие организационные структуры. В нее включаются планирование и управление людскими и материально-финансовыми ресурсами при обеспечении прозрачности принятия решений.

3а) развитие школьного лидерства и менеджмента

Лидерство – это не только функция школьной верхушки, к нему нужно привлекать всех сотрудников школы. Поэтому руководители должны поощрять и распределять руководство и создавать соответствующую структуру управления.

3b) создание эффективной организационной и коммуникативной культуры

Оказалось, что позитивная школьная культура и открытая коммуникация связаны со школьными результатами. Школьные лидеры являются ключевыми фигурами в демонстрации примера и в формировании культуры, которая

характеризуется эмпатией, умением слушать и понимать, отвечая высоким ожиданиям учеников и преподавателей.

3с) создание соответствующих организационных структур

Ключевая задача руководства состоит в том, чтобы школа имела организационную структуру, которая находилась бы в гармонии с культурой школы, была направлена на максимизацию познавательных возможностей учеников и стимулировала бы учителей к тому, чтобы быть лидерами в своих классах.

3d) планирование и управление людскими и материально-финансовыми ресурсами

Руководители школ должны наладить рациональные, эффективные и действенные процессы, которые бы поддерживали школу в состоянии ежедневного функционирования, в то же время, подготавливая ее к будущему развитию и возможностям.

3е) обеспечение прозрачности принятия решений

Честность и открытость в принятии решений должны быть гарантированы через обеспечение четких обоснований и структур, предоставляющих всем равенство, но с учетом индивидуальных различий и потребностей учеников и сотрудников.

Домен 4. Работа с партнерами и внешней средой

Школьное лидерство – это деятельность, обращенная вовне в той же мере, сколь и вовнутрь. Хорошо известно, что руководители школ должны строить и поддерживать взаимоотношения с родителями, с обширными школьными сообществами и национальными / местными / образовательными властями. Тем не менее, становится все более очевидным, что в целях максимизации своей эффективности школы также должны сотрудничать с агентствами и

организациями / учреждениями на местном, национальном или международном уровнях и создавать сети с другими школами.

4a) выстраивание и поддержание взаимоотношений с родителями, широкими школьными сообществами и национальными / местными / образовательными властями

Родители и сообщество являются ключевыми сторонами, заинтересованными в школе, и могут оказывать сильное влияние на успех учащихся. Следовательно, жизненно важным является развитие и поддержание родительского попечительства. Планирование стабильной школы требует хороших отношений с национальными / местными / образовательными властями.

4b) сотрудничество с агентствами, учреждениями / организациями за пределами школы на местном, национальном или международном уровне

Школы могут получать значительную выгоду от сотрудничества с другими учреждениями, такими как местные предприятия, благотворительные организации, учреждения социальной сферы, здравоохранения и т.д. Следовательно, очень важно развивать позитивные отношения неиерархического плана в различных организационных структурах.

4c) сетевое взаимодействие с другими школами

Исследования показывают, что межшкольное сетевое взаимодействие и сотрудничество может создать надежный механизм школьного роста. Таким образом, разработка совместных проектов и сетей с другими школами представляет хорошую возможность для вовлечения в профессиональное обучение.

Обсудите в группе представленные домены и компоненты эффективного лидерства, что из указанных компонентов присутствует в Вашей школе, а к чему нужно стремиться?

1.7. Внешняя инспекция как часть мониторинга программ перехода в эффективный режим работы

Программы перехода школ в эффективный режим работы предполагают осуществление входного, промежуточного и итогового мониторинга, который осуществляется как внешними по отношению к школе органами, так и самой школой. Первым проводится внешний мониторинг (контекстуализация образовательных результатов школ), в ходе которого в региональной системе образования выявляются школы, имеющие низкие образовательные результаты и работающие в неблагоприятных социальных условиях. Подробнее процесс контекстуализации образовательных результатов школ и определение их Индекса социального благополучия описан в Методических материалах для специалистов органов управления образованием, разработанных в рамках данного проекта.

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

Третий вид мониторинга – отслеживание хода, промежуточных и итоговых результатов реализации программы перехода школы в эффективный режим работы. Этот вид мониторинга проводится в двух формах – как самообследование школы, и как внешняя инспекция. Ниже представлены основные компоненты содержания и формы организации внешней инспекции школ.

Основные характеристики Инспекции

Внешняя инспекция, проводимая, как правило, независимой негосударственной организацией является одним из важнейших механизмов оценки эффективности работы школ, реализуемых в практике большого числа

зарубежных стран. Независимость инспекционной службы от органов управления образованием позволяет разделить реализацию образовательной политики и оценку результатов выполнения заявленных задач. Это даёт возможность избежать предвзятости и повысить объективность в установлении реального положения дел в образовании.

При реализации региональных программ поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, мониторинг и оценка хода реализации программы и её результатов на уровне школ может осуществляться подобной независимой организацией либо службой, созданной региональными органами управления образованием.

Общими задачами Инспекции, применительно к оценке деятельности школы, вне зависимости от того, что является основанием для проведения оценки, являются следующие задачи:

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

Применительно к *школам, адресатам региональных программ помощи*, в оценку деятельности школы входит также следующее:

- Оценка степени реализации школьной программы перехода в эффективный режим работы;
- Анализ результатов школьной программы перехода в эффективный режим работы;
- Рекомендации по дальнейшему планированию повышения эффективности работы школы и улучшения образовательных результатов.

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

К основным характеристикам Инспекции относится следующее:

1. Инспекция оценивает, достигаются ли школой заданные учебные результаты, установленные ФГОС и являющиеся целевыми для региональной, муниципальной и школьной программы перехода в эффективный режим работы.

2. Инспекция оценивает, каков в целом уровень образования, которое предоставляет школа, насколько эффективна система школьного управления и руководства, как достигается моральное, социальное и культурное развитие учащихся.

3. Инспекция проводится подготовленными специалистами по процедурам, которые должны быть известны школам. Периодичность оценки устанавливается органами управления образованием. В случае оценки деятельности школ, ставших адресатами программ поддержки, целесообразно осуществлять её по завершении каждого цикла программы, но не чаще, чем один раз в год. Успешные школы, получившие высокую оценку в ходе инспекции, могут в дальнейшем проверяться реже, а школы с проблемами - чаще.

4. Инспектора фокусируются на тех проблемах и недостатках, которые выявлены самой школой при проведении самооценки (самообследования). Обязательно выясняются и учитываются мнения родителей и учащихся.

5. По итогам инспекции готовится отчёт, который посылается в школу и предоставляется местным органам управления образованием. Школа может включать его в свой ежегодный открытый отчёт.

Отчёт Инспекции включает рекомендации относительно того, какие стороны работы школы нуждаются в улучшении, в какие области школьной программы перехода в эффективный режим работы необходимо внести коррекцию.

6. Лучший опыт, выявленный при инспектировании, включается в национальный банк лучших практик, который доступен всем школам.

Инспекция действует в интересах учеников, их родителей и общества в целом, поддерживая высокое качество работы школ, которое отвечает разнообразным учебным запросам и создаёт равные возможности для всех детей и семей.

Главная цель Инспекции - обеспечивать независимую внешнюю оценку эффективности работы школы и определять области и направление для улучшений в каждой отдельной школе. Оценка опирается на широкий спектр информации, собранной как в ходе инспекции, так и предоставленной школой на основе проведенной самодиагностики. И самодиагностика и Инспекция опираются на общую рамку школьной эффективности и установленные этой рамкой показатели качества школьных процессов.

Основным преимуществом Инспекции в сравнении с традиционными службами и процедурами контроля в системе образования является то, что она действует в интересах школ и помогает им стать более эффективными в наиболее важных областях своей деятельности, т.е, улучшать качество школьных процессов. Что для этого делается, перечислено ниже:

- Инспекция устанавливает чёткие стандарты качества для основных школьных процессов (наиболее важных областей деятельности школы) для всех школ.

- В ходе оценочных процедур Инспекция выявляет наиболее сильные стороны школы и области, требующие улучшений.

- Инспекция формирует рекомендации для школы, в которых показывает, в каких направлениях необходимо направить усилия для улучшений, каких изменений достичь, какие действия надо предпринять школе, чтобы реализовать рекомендации.

- Инспекция обсуждает со школьным штатом результаты проведённой оценки.

- Инспекция создаёт основания для последовательной самодиагностики школы и мониторинга улучшений, согласовав со школой рамку самодиагностики и инструментарий.

- Проводя мониторинг деятельности наиболее слабых школ, инспекция создаёт систему требований и поддержки для руководителей школ и сотрудников.

Ключевые направления деятельности Инспекции

Инспекция фокусируется на тех сторонах деятельности школ (школьных процессах), которые имеют ключевое значение для улучшения образовательных результатов. Оценке подлежат, прежде всего, следующие области:

- Учебные результаты учащихся, как актуальные, так и достигнутый учениками прогресс, учитывая их возраст и стартовые позиции. Особое внимание уделяется прогрессу, достигнутому наиболее слабыми группами учащихся и сокращению разрывов между достижениями разных групп. В школах, реализующих программы перехода в эффективный режим работы, внимание Инспекции сосредоточено на динамике тех классов и групп учащихся, которые являются целевыми или фокусными для школьных программ.

- Качество преподавания, цель которого оказывать ученикам максимальную поддержку в достижении высоких учебных результатов. Оценка охватывает учебное планирование и организацию учебной деятельности

школьников, оценивание и обратную связь, а также помощь, которую получают ученики от учителей на уроках и во внеурочной деятельности.

- Моральное и культурное развитие, поведение и безопасность учащихся, показателями которых служит дисциплина, правила и нормы, действующие в школе, соблюдение детьми школьного распорядка, отношение учащихся к учёбе и то, в какой мере в школе создаётся позитивный климат, поддерживается атмосфера равных возможностей и уважения.

- Качество руководства и управления школой, которое определяется, прежде всего, тем, как руководство школой осуществляет её непрерывное улучшение: устанавливает высокие профессиональные стандарты, организует и стимулирует улучшение качества преподавания, поддерживает высокие ожидания в отношении всех учеников и помогает им преодолевать имеющиеся барьеры в обучении.

Обобщая оценки по четырём ключевым областям, Инспекция делает заключение об **общей эффективности деятельности школы и степени реализации школьной программы перехода в эффективный режим работы.**

Поскольку школы, участвующие в региональных программах поддержки, относятся к категории работающих в неблагоприятных социальных условиях и обучают наиболее проблемных контингент учащихся, Инспекция также уделяет серьёзное внимание тому, как происходит моральное, социальное, культурное развитие учеников. Один из основных вопросов для Инспекции – это вопрос о том, в какой степени школа отвечает разнообразным запросам всех категорий своих учеников, в особенности, детей с ограниченными возможностями здоровья и специальными учебными потребностями.

В ходе оценочных процедур эксперты вступают в тесное взаимодействие с администрацией и педагогами школы, а также представителями школьного

самоуправления. Важным источником информации для независимых экспертов служит точка зрения родителей и учащихся.

Эксперты используют с максимальной пользой имеющиеся документы, данные и информацию школьной самодиагностики, избегая дополнительной нагрузки на школу там, где это возможно.

Эксперты выносят ясные и понятные оценки и суждения, опираясь на весомые доказательства. Критерии и процедуры, по которым проводят оценку школы эксперты, должны быть понятны руководству и сотрудникам школы и заранее им известны.

Анализ международного опыта показывает, что неотъемлемым элементом внешней оценочной процедуры является опора на результаты самооценки (самообследования), которые проводит школа ежегодно. Эти две процедуры взаимозависимы и неразрывны.

Самооценка (самообследование) как источник информации для Инспекции

Эффективные школы систематически проводят анализ результатов собственной деятельности, чтобы разрабатывать стратегии, которые позволяют совершенствовать работу школы и повышать качество образовательных результатов. Школы, участвующие в региональных программах поддержки, осуществляют самодиагностику, чтобы оценивать результаты реализации программы перехода в эффективный режим работы. Анализ происходящих изменений является обязательной частью повышения эффективности работы школы. Самооценка (self-evaluation) позволяет формализовать процесс такого анализа и сделать его доступным и понятным всем участникам

образовательного процесса – от учащихся и учителей до родителей и представителей местного сообщества.

Самооценку школы можно определить как процедуру оценки участниками образовательного процесса (и представителями школьного сообщества) состояния различных областей деятельности школы, проводимую на систематической основе с целью улучшения работы образовательного учреждения.

Самооценка основывается на следующих ключевых характеристиках:

- в процесс оценки вовлекаются все заинтересованные стороны: учителя, администрация школы, учащиеся, родители, члены управляющего Совета, попечители, представители местного сообщества;

- самооценка позволяет анализировать сильные стороны работы школы, выявлять проблемы и причины их возникновения, планировать деятельность по устранению недостатков, разрабатывать стратегии по улучшению ситуации, выявлять прогресс школы за период с момента проведения последней самооценки;

- на основании самооценки школа может сравнивать свои результаты с результатами других школ в муниципалитете и регионе, в том числе, участвующих в региональных программах поддержки;

- для самооценки используются самые разные данные и методы их сбора: учебные результаты (данные региональных мониторингов, государственных экзаменов), школьная статистика, опросы родителей и учителей;

- самооценка представляет собой систему критериального оценивания – каждое направление работы школы должно оцениваться в соответствии с определёнными критериями и шкалой оценивания;

- ***результаты самооценки активно используются при проведении внешних проверок деятельности школы, прежде всего, при проведении Инспекции.***

Таким образом, Инспекция становится службой, которая не только осуществляет контроль качества работы школ, опираясь на разностороннюю информацию из множества источников, но и поддерживает непрерывное и системное улучшение качества, задавая единую рамку/стандарт эффективной работы школы, критерии и инструменты для диагностики и самодиагностики и определяя актуальное состояние школы и ожидаемые улучшения.

Процедура оценки

Перед началом инспектирования члены инспекции должны получить от школы следующую информацию:

- Данные о школьной самооценке или аналогичных процедурах;
- действующий на момент проведения инспекции план улучшения качества работы школы (план развития), включающий стратегию её развития;
- штатное расписание и расписание занятий школы;
- данные об отчислении учащихся, нарушениях дисциплины;
- данные об учащихся с отклоняющимся поведением, состоящих на различных видах учёта;
- данные об учащихся и семьях, состоящих на учёте социальных служб;
- данные о посещаемости для всех групп учащихся;
- данные внутришкольной оценки качества преподавания;
- данные о назначении стимулирующих надбавок учителям;
- данные о работе Управляющего совета школа или его аналогов;
- имеющуюся информацию обо всех формах внешней оценки качества работы школы, включая данные регионального или муниципального мониторингов качества образования.

Основная задача проводящих оценку – собрать достаточно данных, чтобы оценить качество преподавания, учебной деятельности учащихся, оценочных инструментов, применяемых учителями. Важно, что помимо анализа данных об

успеваемости инспекторы анализируют работы учащихся, чтобы убедиться в наличии прогресса в их знаниях и умениях, а также беседуют с учениками, чтобы оценить степень их вовлечённости в учёбу, отношения с учителями и составить представление о том, что происходит обычно на уроках.

Проводящие инспекцию специалисты должны проявить особое внимание к состоянию особых групп учащихся: отстающих, одарённых, детей из неблагополучных семей.

Кроме того, члены инспекции проводят обсуждения с сотрудниками школы и родителями, чтобы получить информацию о состоянии школы, происходящих в ней изменениях, и поддержке, которую получают педагоги и учащиеся.

Инспекторы используют разнообразные способы и инструменты для сбора информации. Основными действиями инспекторов являются следующие:

1. Наблюдения на уроках.

- Инспекторы стараются посетить уроки по разным предметам, на разных ступенях обучения и для разных групп учащихся.

- Наблюдатели дают обратную связь учителям после посещения уроков относительно их профессиональных успехов и проблем, проявившихся на уроках, а также атмосферы на уроке, учебной деятельности детей и т.п. Это делается конфиденциально либо в небольших группах учителей, чьи уроки наблюдались. Фокусом обсуждения являются те задачи профессионального развития и компетенции, которые обозначены в школьных программах перехода в эффективный режим работы.

- Наблюдения могут проводить совместно члены инспекции и администрация школы. Совместно они могут разрабатывать рекомендации для

учителей и задачи профессионального развития, которые администрация школы будет ставить учителям по итогам наблюдений на уроках.

2. Общение с учащимися.

Члены инспекции стараются наблюдать учащихся и общаются с ними в разных школьных ситуациях: на уроках, переменах, во второй половине дня.

3. Сбор и анализ данных об успеваемости.

Члены инспекции собирают разнообразную информацию об учебных результатах, предоставленную школой, и из других источников. Помимо собственно успеваемости они собирают и оценивают информацию относительно учебного прогресса, поведения учащихся, посещаемости и отсева, разницы в достижениях разных групп учащихся.

Инспекция также должна проанализировать то, как в школе организована система оценки образовательных достижений: насколько она регулярна, какие оценочные инструменты используют учителя, как происходит мониторинг учебных достижений на уровне классов, групп учащихся и индивидуальном уровне. В том числе, охватывает ли школьная система оценки учебных достижений помимо успеваемости индивидуальный прогресс учащихся, качество преподавания и оценочных инструментов, применяемых учителями.

4. Встречи с родителями, педагогами, сотрудниками школы, членами Управляющего совета и другими заинтересованными лицами.

Эти встречи могут быть формальными и неформальными и проходят без участия директора и администрации школы.

5. Встречи с директором школы.

В ходе инспекции инспекторы встречаются с директором школы и обсуждают план проведения инспекции, результаты оценки состояния школы (преподавания, учебной деятельности учащихся, школьной системы

оценивания) и прогресса, достигнутого школой в ходе реализации программы улучшений (перехода в эффективный режим работы). Эти встречи проводятся перед началом инспекции, по итогам первого дня и по завершении работы инспекции в конце второго дня.

6. Завершающая встреча с коллективом и обратная связь.

Глава инспекции представляет администрации, коллективу, членам Управляющего совета школы, представителям учредителя письменную версию итоговой оценки состояния школы.

Итоговая оценка включает следующие элементы:

- Определение состояния школы на основе полученных данных. Эти данные служат также индикаторами прогресса (или его отсутствия) в сравнении с исходным состоянием школы (например, в момент вступления в проект).

- Определение степени прогресса, демонстрируемого школой в ходе реализации программы улучшений (программы перехода в эффективный режим работы).

- Выделение областей, требующих улучшения, в деятельности педагогов и администрации школы.

- Рекомендации относительно следующих шагов по реализации школьной программы улучшений (перехода в эффективный режим работы). Эти рекомендации должны показывать, что нужно сделать руководству и педагогам школы, чтобы повысить качество в основных областях проверки: в образовательных результатах; преподавании и учебной деятельности; моральном и культурном развитии, поведении, безопасности учащихся и школьном климате; управлении школой.

Последний пункт надо выделить как принципиально важный. Разработка рекомендаций для дальнейших действий школы по реализации школьной программы перехода в эффективный режим работы – основная цель Инспекции, для которой и проводится системная оценка основных областей её деятельности.

После кратких рекомендаций по основным направлениям деятельности школы, составленных членами Инспекции и представленные школе после завершающего второго дня их работы, в школу должен быть направлен подробный письменный отчёт и развёрнутые рекомендации, включая предложения о возможной коррекции школьной программы перехода в эффективный режим работы или её отдельных индикаторов, подготовленные главой инспекции.

Эти же документы Инспекция направляет органам управления образованием. Время подготовки отчёта и рекомендаций не должно превышать одной недели.

Ниже более подробно описано, что входит в области анализа и оценки, которую проводят специалисты Инспекции.

Основные области оценки

1. Образовательные результаты

Инспекция оценивает образовательные результаты учащихся *всех возрастных групп на всех ступенях обучения.*

При оценке результаты школьников рассматриваются в сравнении с результатами учащихся *тех же возрастных групп в школах, работающих в схожих условиях.* Наиболее точная оценка может быть проведена, если инспекторы получают информацию о прогрессе, который демонстрируют учащиеся одной возрастной когорты при переходе из класса в класс.

Оцениваются также общая динамика результатов школы в сравнении с предыдущими достижениями.

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

Источником информации об образовательных результатах служит:

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

Особое внимание уделяется анализу достижений и прогресса групп, требующих особого внимания:

- учащихся из наиболее социально неблагополучных семей,
- отстающих учеников,
- одарённых учеников,
- учащихся с ОВЗ.

Члены инспекции оценивают то, как сокращается отставание наиболее социально неблагополучных учащихся; какую поддержку получают плохо успевающие ученики и учащиеся с ОВЗ; насколько одарённые учащиеся реализуют свой потенциал (имеют ли они возможность обучаться на более высоком уровне, получать дополнительную поддержку).

2. Эффективность педагогического лидерства и управления школой

Давая оценку этой области в работе школы члены инспекции должны вынести суждения относительно того:

- Как администрация видит задачи и образовательную политику школы и как доносит своё видение до сотрудников, родителей и учеников школы.

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

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

- Насколько чётко и тщательно проводится самооценка школы и как строится планирование, направленное на постоянное улучшение качества работы школы;

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

- Насколько эффективны меры, которые предпринимает администрация, чтобы поддерживать улучшение качества преподавания, оценивания и учебной деятельности учащихся, и какую ответственность она за это несёт;

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

- Как администрация обеспечивает привлечение в школу наиболее профессиональных и мотивированных сотрудников, чтобы для всех групп

учащихся преподавание происходило на высоком уровне. Какую ответственность администрация за это несёт.

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

- Насколько эффективно администрация использует дополнительное финансирование, какую ответственность за него несёт.

- Насколько активно в школе действует Управляющий совет или его аналоги, и какие управленческие функции он/они на себя берут;

- Как в школе поддерживается равенство для всех групп учащихся и для тех учащихся персонально, кто принадлежит иной культуре.

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

Источники информации

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

Инспекторы для сбора информации могут провести дополнительные опросы (в том числе письменные) сотрудников либо использовать те данные, которые школа сама собирает в ходе регулярных опросов педагогов и родителей для изучения их мнений (например, о том, как администрация

помогает учителям решать проблемы, вызванные плохим поведением учащихся).

3.Качество преподавания, оценивания и учебной деятельности школьников

Члены инспекции выносят оценку на основе следующего:

- Учителя демонстрируют профессиональные умения, соответствующие профессиональному стандарту и модели эффективного преподавания (см. приложение).

- Учителя и вспомогательный штат имеют высокие ожидания в отношении учащихся, в том числе детей из наиболее социально неблагополучных семей, а также одарённых учащихся.

- Учителя демонстрируют высокий уровень предметных знаний и способны транслировать их детям.

- Учителя и другие специалисты демонстрируют понимание возрастных и индивидуальных особенностей школьников.

- Учителя, оценивая учащихся относительно того, что они знают, понимают и могут делать, соотносят их актуальные достижения с предыдущими результатами, отслеживая прогресс.

- Информацию, полученную при проведении оценки, учителя используют для планирования своего преподавания и определяют, кто из детей сделал прогресс, кто отстаёт и в какой поддержке нуждается.

- Дети понимают, как им улучшить свои результаты из тех рекомендаций (письменных или устных), которые получают от учителей.

- Школа вовлекает родителей в учебный процесс так, что они понимают, какие задачи стоят перед детьми, что им нужно сделать для улучшения результатов.

- Создаются равные возможности для всех детей и учитываются их особенности и специальные запросы.

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

- Наблюдения на уроках;
- Анализ работ учащихся;
- Анализ того, как администрация поддерживает постоянное улучшение качества преподавания.

Инспекция **не даёт** оценку качеству преподавания, оценивания и учебной деятельности учащихся на уроках отдельных учителей, т.е. на индивидуальном уровне. Члены инспекции делают вывод о том, насколько учителя и другие специалисты школы в целом обеспечивают учебный прогресс учащихся.

Инспекция должна оценить:

- Как администрация проводит оценку качества преподавания учителей и то, как оно влияет на учебную деятельность учащихся;
- Соответствует ли содержание образования возможностям всех групп учащихся, является ли оно достаточно сложным и интересным, стимулирующим их развитие;
- Какова точка зрения учащихся на обучение, что они извлекают из него, какой опыт приобретают на уроках;

- Какова точка зрения учителей и дополнительных специалистов на преподавание, оценивание, деятельность учащихся;

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

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

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

- Насколько улучшаются знания и умения учащихся, развивается их понимание предмета;

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

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

Анализируя школьную систему оценивания, члены инспекции определяют:

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

- Насколько системно учитываются достижения учащихся: рассматриваются ли данные об индивидуальном прогрессе учащихся,

сравниваются ли достижения учащихся внутри одной возрастной группы, внутри одного класса, достижения разных классов и разных ступеней обучения.

4. Моральное и культурное развитие, поведение и безопасность

Учитывая, что Инспекция проводится, в том числе, в школах, работающих в сложных социальных условиях, важной составляющей их эффективной деятельности является способность обеспечить личностное развитие (моральное и культурное) учащихся и заботиться об их безопасности и благополучии. Эти области деятельности школы становятся предметом отдельной оценки в ходе Инспекции.

Члены инспекции оценивают посещаемость и количество опозданий в школе и то, что школа делает для улучшения этих показателей. Особое внимание уделяется группам учащихся, требующим особого внимания. Важным показателем служит динамика показателей посещаемости и дисциплины и другие свидетельства изменений в области социального и культурного развития учащихся, намеченные в школьной программе перехода в эффективный режим работы. Например, участие школы и учащихся в социальных и культурных проектах и конкурсах; помощь, которую учащиеся школы оказывают местному сообществу.

Источники информации

Инспекция использует данные школьной документации, а также опирается на информацию, полученную в ходе бесед с учащимися, учителями, администрацией и родителями.

Статус Инспекции и возможные последствия

При организации новой службы или нового формата оценки деятельности школ, в том числе, результатов реализации школьных программ перехода в эффективный режим работы школами, участницами региональных программ поддержки, регионам предстоит решить ряд вопросов. Первый - касается

статуса Инспекции и того, кто становится её учредителем. Второй вопрос состоит в том, насколько масштабной является деятельность Инспекции, ограничивается ли она оценкой состояния и прогресса школ, включённых в региональную программу поддержки, или является более регулярной экспертизой деятельности образовательных организаций в рамках школьной системы в целом. Ещё один вопрос – это вопрос статуса решений, которые выносит инспекция. Для ответа на эти вопросы можно указать на два полярных варианта в мировом опыте:

1) Английская Инспекция, решение которой имеет статус государственной оценки с высокой степенью ответственности школы и возможными значимыми последствиями.

2) Вариант независимого аудита негосударственными консалтинговыми институтами в США, при котором школа является заказчиком диагностики, которая не может иметь для неё негативных последствий, нужна для развития и улучшений. Этот вариант близок к общественно-профессиональной аккредитации по новому ФЗ и в некоторых аспектах соотносится с позицией Указа президента о независимой оценке качества организаций, оказывающих социальные услуги.

Главное, что при любом статусе службы, осуществляющей диагностику состояния школ и формирующей рекомендации по улучшению, она находится в тесном взаимодействии с органами, которые отвечают за создание условий, необходимых для того, чтобы школы могли осуществлять улучшения. Эти органы должны получать информацию об оценке, сделанной Инспекцией из её развёрнутого заключения (отчёта).

На основании полученной информации они осуществляют дальнейший регулярный контроль за реализацией школой полученных в ходе Инспекции рекомендаций, привлекают для этого необходимые ресурсы, в том числе, кадровые, ресурсы дополнительного профессионального развития и т.п. Без

координированного действия служб школы оказываются в ситуации, когда их действия по улучшению не контролируются и не получают поддержки. Чтобы запустить механизм взаимной ответственности и поддержки Инспекция становится элементом региональной системы поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях.

Вопросы для дискуссии:

- 1. Каково Ваше отношение к внешней инспекции школы? Насколько, по-Вашему, важна для продвижения школы, перешедшей в эффективный режим работы?***
- 2. Как может быть организована внешняя инспекция в Вашем регионе? Какой орган и в каком порядке может ее осуществлять?***
- 3. Какие решения могут приниматься по итогам внешней инспекции в Вашем регионе?***
- 4. Какими могут быть негативные последствия внешней инспекции для школы? Как их избежать?***

3. Практические задания и задания для самостоятельной работы слушателей

№	Наименование темы	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Государственная политика Российской Федерации в области обеспечения доступности качественного общего образования,	Анализ научных статей и ответы на вопросы о возможности их практического использования в проектировании программ повышения	Эссе о содержании теорий, концепций и современных моделей школьной эффективности и их применимости в региональной

№	Наименование темы	Практические занятия	Самостоятельная работа
	сокращения образовательного неравенства. Инструменты поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на региональном и муниципальном уровнях	школьной эффективности (2 часа)	образовательной политике (4 часа)
2.	Модели эффективной школы. Оценка эффективности и самоанализ работы школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях	Разработка схемы для анализа качества школьных процессов применительно к собственной школе (2 часа)	Анализ деятельности собственной школы в рамках одной из моделей эффективности (8 часов)
3.	Разработка и реализация программы повышения эффективности школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях	Анализ модельной программы перехода школы в эффективный режим работы, разработка «дорожной карты» создания и реализации программы перехода собственной	Разработка плана переходов школы в эффективный режим работы (6 часов)

№	Наименование темы	Практические занятия	Самостоятельная работа
		школы в эффективный режим работы (2 часа)	
4.	Мониторинг реализации программы повышения эффективности школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях	Разработка организационной схемы мониторинга реализации программы повышения эффективности школы (2 часа)	Формирование пакета данных, собранных на основе диагностики качества преподавания и школьного климата (4 часа)
	ИТОГО:	8	22

2. Методические рекомендации для преподавателя (сценарии учебных занятий)

Тема 1. Государственная политика Российской Федерации в области обеспечения доступности качественного общего образования, сокращения образовательного неравенства. Инструменты поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на региональном и муниципальном уровнях (практическое занятие).

Занятие включает в себя лекцию, содержание которой определено в образовательной программе курса. На практическом занятии слушатели делятся на группы по 4 - 5 человек, каждая группа получает учебный текст и задание к нему. В учебных текстах представлены результаты эмпирических исследований на тему образовательного неравенства. Задача слушателей – прочитать текст, обсудить его в группе, ответить на вопросы.

Второй этап практического занятия – представление группами своего текста и ответов на вопросы к нему. Задача группы – ознакомить остальных слушателей с тезисами своего текста и дать ответ на вопрос. Задача остальных слушателей – выказать свое мнение по поводу представленного исследования и ответа группы на вопрос.

Тема 2. Модели эффективной школы. Оценка эффективности и самоанализ работы школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях

Занятие включает в себя лекцию, содержание которой определено в образовательной программе курса. На практическом занятии слушатели, разделившись на группы (школьные команды, состоящие из директора, заместителей и учителей) работают с разделами 1 и 2 Методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций, а также с разделом 1.5 и 1.6 Учебного пособия. Задача групп – опираясь на содержание понятия «эффективная школа», ее основные характеристики и систему управления, разработать собственную модель анализа качества школьных процессов, определить объекты и содержание анализа школьных процессов, инструменты и ответственных исполнителей.

Второй этап занятия – представление группами своей модели анализа, ее обсуждение с участием всех слушателей, доработка с учетом предложений и замечаний других групп.

Тема 3. Разработка и реализация программы повышения эффективности школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях

Занятие включает в себя лекцию, содержание которой определено в образовательной программе курса. На практическом занятии слушатели, разделившись на группы (школьные команды, состоящие из директора, заместителей и учителей) работают с раздаточными материалами (Модельные программы помощи школам и их перевода в эффективный режим работы) и

Учебным пособием (раздел 1.6). Задача групп внимательно изучить муниципальные модельные программы помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях и программы перехода школы в эффективный режим работы и составить «дорожную карту» создания и последующей реализации программы перехода собственной школы в эффективный режим работы.

Тема 4. Мониторинг реализации программы повышения эффективности школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях

Занятие включает в себя лекцию, содержание которой определено в образовательной программе курса. Практическая часть занятия представляет собой дискуссию по материалу раздела 1.7 учебного пособия. Дискуссия включает обсуждение вопросов мониторинга реализации программы перехода школы в эффективный режим работы (включая входную диагностику и мониторинг реализации программы), а также возможностей и рисков организации в регионе внешней инспекции школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Во второй части занятия, опираясь на результаты дискуссии о самообследовании школ и внешней инспекции, школьные команды разрабатывают организационную схему мониторинга реализации программы повышения эффективности школы (ее перехода в эффективный режим работы).

4. Оценочные средства для итогового контроля

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины (к зачету)

1. Какие основные факторы, не регулируемые на уровне школы, целесообразно учитывать при разработке модели контекстуализации образовательных достижений учащихся и школ?

Какие из известных Вам моделей контекстуализации могут рассматриваться в качестве образцов, отвечающих особенностям системы образования Вашего региона и территории?

2. Какие элементы модели эффективной школы могут рассматриваться как универсальные? Какие из них релевантны для школьной системы Вашего региона и территории? Какие элементы модели школьной эффективности соотносимы со спецификой Вашей образовательной организации?
3. Обоснуйте выбор приоритетов в разработанном Вами плане перехода школы в эффективный режим работы.
4. Обоснуйте предложенные в разработанном Вами плане индикаторы и инструменты мониторинга процесса изменений.

Итоговая аттестация слушателей проводится в форме коллективной разработки программы (проекта) помощи школе, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях (программы перевода школы в эффективный режим работы). Работа выполняется школьной командой в заочной части курса и сдается преподавателю курса для оценки.

Далее проводится анализ и выявление лучших проектных работ, которые отражают наиболее успешные практики работы специалистов органов управления образованием, педагогов и руководителей образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Оценка итоговых работ, анализ и выявление лучших практик проводится в форме заполнения экспертной карты.

Требования к описанию проекта помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, с различными социальными статусами и затратами ресурсов школы

1. Название проекта, уровень (региональный, муниципальный, школьный)
2. Обоснование актуальности проекта.
3. Описание содержания проекта (цели, задачи, механизмы реализации, ожидаемые результаты и способы их проверки, основные мероприятия)
4. Результаты реализации проекта (показатели и их значения в динамике).

Описание уровней достижения:

5. Сформировано полностью (присутствуют все или почти все элементы) – 10-7 баллов.
6. Сформировано частично (присутствуют некоторые элементы) – 6-4 баллов.
7. В стадии формирования (отсутствуют все элементы, либо есть только предпосылки для их появления) – 3-0 балла.

Экспертная карта

Название региона (муниципалитета, образовательной организации)			
Название проекта, ФИО авторов			
	Дата получения проекта	Дата проведения экспертизы	Оценка ²

Критерий	Показатели	Уровни достижений	Оценка для зачета
Раздел 1. Условия реализации проекта			
Нормативно-правовые условия	Разработаны внутренние локальные акты, создающие нормативное обеспечение проекта: <ul style="list-style-type: none">Программа перехода		

² Оценка накопительная, определяется путем суммирования оценок по двум разделам (внутри каждого раздела – по критериям). Общая сумма баллов – 100. Если за любой из разделов оценка не превышает 50% максимального балла (15 и 35 баллов соответственно) – проект не считается принятым в банк данных.

	<p>школы в эффективный режим работы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Положение о команде обучающихся учителей. • Приказов о проведении углубленной диагностики и мониторинга программы перехода в эффективный режим 		
Кадровые условия	<p>Действует школьная команда, обеспечивающая реализацию проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Координатор проекта. • руководители КОУЧей • менторы и наставники 		
Финансовые условия	<ul style="list-style-type: none"> • Выделяется финансирование на команду реализации проекта (дополнительные или стимулирующие выплаты) • Ежегодно выделяются средства на реализацию программы перехода в эффективный режим работы • Выделяются дополнительные выплаты учителям 		
Организационные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Педагоги участвуют в курсах повышения квалификации для команд школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях. • Установлено тесное сотрудничество с НИУ ВШЭ 		

	и другими регионами-участниками <ul style="list-style-type: none"> Школа участвует в сети школ, работающих в сложных социальных условиях 		
ИТОГО	Мах 40 баллов		

Комментарии: _____

Критерий	Показатели	Уровни достижений	Оценка для зачета
Раздел 2. Содержание и результаты проекта			
Инструменты диагностики	Проводится углубленная диагностика школьных процессов: <ul style="list-style-type: none"> качества преподавания, качества обучения, качества управления школьного климата 		
Цели, задачи, ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> Определены цели, задачи, ожидаемые результаты. Разработаны качественные показатели достижения целей Разработаны количественные показатели достижения целей 		
Основные мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> участие в курсах повышения квалификации для команд школ, работающих в сложных социальных условиях. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в межрегиональных семинарах, летних и зимних школах для директоров и учителей школ, участниц проекта. • Выезды в регионы-партнёры для знакомства с лучшими практиками. • Регулярное проведение межшкольных семинаров, практических конференций. 		
Динамика образовательных результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Динамика³ контингента учащихся; • динамика образовательных результатов учащихся; • динамика охвата учащихся разными формами внеурочной активности (олимпиады, конкурсы); 		
Динамика ресурсного обеспечения школ	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение материально-технической базы школы. • Улучшение образовательной среды школы. • Улучшение кадрового обеспечения школы специалистами, необходимыми для поддержки групп учащихся: психологами, дефектологами, социальными педагогами. 		

³ За последние 3 года

Динамика кадрового состава и уровня профессионально й квалификации педагогических работников;	<ul style="list-style-type: none"> • Рост доли высококвалифицированных учителей. • Рост доли молодых учителей. • Рост числа учителей, участвующих в педагогических конкурсах, программах профессионального развития и обмена опытом. 		
Динамика состояния школьного климата (на основе данных социологических исследований)	<ul style="list-style-type: none"> • Рост удовлетворенности педагогических работников. • Рост доверия к управленческой команде и т. д. • Рост удовлетворённости родителей. • Усиление системы школьного самоуправления. 		
ИТОГО	Мах 70 баллов		

Комментарии: _____

Общая сумма баллов (Мах 110 баллов):

Выводы, рекомендации:

Эксперт

Оценка за выполнение проекта:

Оценка выставляется по 10-ти бальной шкале. В соответствии со шкалой соответствия качественной и числовой оценок при проведении зачета, слушатель получает «зачтено», если набрал от 4 до 10 баллов.

5. Необходимая теоретическая литература

1. Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фрумин И. Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148-177.
2. Ястребов Г. А. Что мы знаем о роли школ в воспроизводстве социального неравенства (по материалам ведущих социологических изданий начиная с 1970-х годов) / В кн.: Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования / Под общ. ред.: И.Д. Фрумин, С.Г. Косарецкий, М.А. Пинская, И.Г. Груничева, Т.В. Тимкова. М.: Издательский дом НИУВШЭ, 2012. С. 83-99.
3. OECD (2012) Equity and quality in education. Supporting disadvantaged students and schools// <https://www.oecd.org/education/school/50293148.pdf>
4. Глава книги Фрумин И. Д., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Как вернуть образованию функцию социального лифта? // В кн.: Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Науч. ред.: В. А. Мау, Т. Л. Клячко. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013
5. Груничева И. Г., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. 2012. № 3. С. 30-63.